



ماسٲر القانون العام المعمق

رسالة لنيل دبلوم الماسٲر في القانون العام

تحت عنوان

الإدارة العمومية والتحول الرقمي: حالة الإدارة الضريبية

تحت إشراف الأستاذ:

عبد الله كواعروس

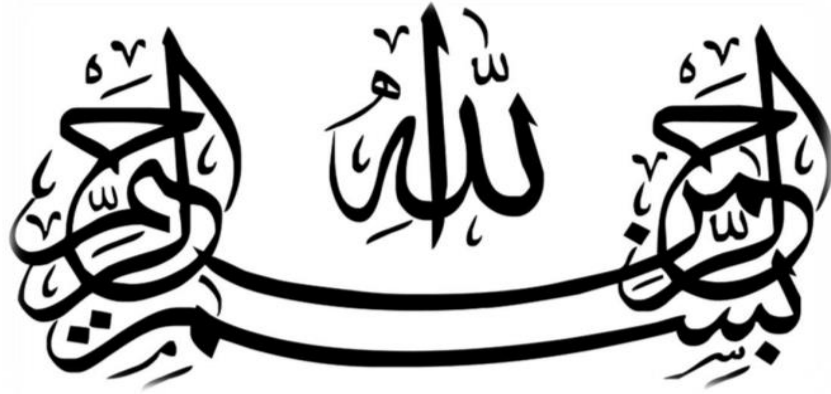
من إعداد الطالب الباحث:

محمد البصايري

لجنة المناقشة:

- ❖ الدكتور عبد الله كواعروس: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والسياسية بسطات..... مشرفا ورئيسا
- ❖ الدكتورة حنان بنقاسم: أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والسياسية بسطات..... عضوة
- ❖ الدكتور الحبيب استاتي زين الدين: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والسياسية بسطات..... عضوا

السنة الجامعية: 2024-2025



""قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ
أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ""

صدق الله العظيم

سورة البقرة، الآية 32

شكر وامتنان

عملا بقول النبي الكريم، محمد صلى الله عليه وسلم: "مَنْ لَمْ يَشْكُرْ الْقَلِيلَ لَمْ يَشْكُرْ الْكَثِيرَ وَمَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ التَّحَدُّثُ بِنِعْمَةِ اللَّهِ شُكْرٌ وَتَرْكُهَا كُفْرٌ وَالْجَمَاعَةُ رَحْمَةٌ وَالْفُرْقَةُ عَذَابٌ". (رواه احمد رواه أحمد وأبو داود والبخاري في الأدب المفرد وابن حبان والطيالسي، وهو حديث صحيح صححه العلامة الألباني.)

أتقدم بعبارات الشكر والامتنان والعرفان، إلى أستاذي المشرف ا الدكتور عبد الله كواعروس، الذي أشرف على هذه الرسالة، وواكبني بتوجيهاته القيمة وإرشاداته السديدة منذ المراحل الأولى للبحث، فكان نعم العون والسند، فله مني جزيل الشكر وخالص التقدير. كما أتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذ أحمد مالكي، الذي مد لي يد العون في كل وقت، ولم يتردد يوما في مساعدتي، فكان مثالا في الكرم العلمي والإنساني.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر والامتنان إلى الأخ محمد مبلح، الطالب الباحث بسلك الدكتوراه، الذي لم يبخل علي يوما بمعلومة أو مرجع، وكان حاضرا دائما للمساعدة والدعم العلمي في كل وقت وحين، فله مني كل الإحترام والتقدير.

كما أعتزم هذه الفرصة لأعبر عن خالص شكري وعظيم امتناني إلى الأستاذ رضا الب دراوي، أستاذي بالثانوية التأهيلية القرويين فاس، الذي لم يبخل علي لا ماديا ولا معنويا، وكان له فضل كبير في مسيرتي العلمية والبحثية، فلن أنسى له هذا الجميل.

وفي الختام، أخص بالشكر والثناء كل أساتذتي بشعبة القانون العام، سواء بجامعة الحسن الأول بسطات أو بجامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس، لما بذلوه من جهد في التكوين والتأطير، وما غرسوه فينا من قيم النزاهة والمصداقية، والتي كانت منارات نهدي بها في مسيرتنا العلمية والبحثية.

الإهداء

إلى والدي العزيز، السند الأول في حياتي، الذي لم يدخر جهداً في دعمي ومساندتي، فكان الحاضري في كل خطوة، والواقف بجاني بكل حب وثبات، حتى بلغت هذا المقام العلمي، فلك مني كل الحب والتقدير، وجزاك الله عني خير الجزاء.

إلى والدتي الحبيبة، التي لا تكفيها الكلمات ولا تفي بحقها العبارات، فأنت الشمعة التي أنارت دربي، والحنان الذي خفف عني كل عثرة، وقفت معي في السراء والضراء، قدمت لي عزا لا يزول.

إلى إخوتي وأزواجهم، الذين كانوا لي سنداً في أصعب اللحظات، دعموني وشجعوني، فكانوا عوناً حقيقياً في إتمام مساري الدراسي، فلكم مني كل الشكر والعرفان.

إلى من كانت السند الهادي والدعم الصامت في لحظات الشدة، شكراً على الصبر، وعلى الحضور النبيل في مساري، وعلى المساندة التي كانت دائماً عوناً دون أن تطلب شيئاً بالمقابل. لك مني كل التقدير، وهذا العمل لبنة من درب نكملة معا بإذن الله.

وإلى أستاذي الفاضل، الذي كان لي أكثر من معلم، إلى من لم يبخل علي بعلمه، ووقته، وتوجيهاته، أستاذي رضا الب دراوي، أهديك هذا العمل عربون تقدير وامتنان لما تبذله من مجهودات صادقة في دعمي وتشجيعي طيلة مساري الدراسي. لقد كنت نعم الموجه ونعم القدوة، فجزاك الله عني خير الجزاء، وجعل ما تقدمه في ميزان حسناتك.

إلى أصدقائي الأوفياء، رفاق الدرب والمقاعد الأولى، الذين جمعني بهم سنون العلم والسعي المشترك. حمزة مساعد، محمد البرنوصي، محمد العاجي. أشكرهم على صداقتهم النبيلة، وعلى دعمهم الصادق الذي لم ينقطع.

إلى فاس، العاصمة العلمية، المدينة التي احتضنت نشأتي وتكوينني، وغرست في روحي حب المعرفة والإعتزاز بالهوية، أهديك هذا العمل عربون وفاء وتقدير، فأنت الأصل والنبض والذاكرة.

مقدمة:

إن التغييرات العميقة التي أحدثتها التقنيات الرقمية في القطاعات التجارية تؤثر أيضا 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 التغير التكنولوجي تولد مجموعة من الخطابات حول مصنع المستقبل، والروبوتات المشتركة، والشركة الرقمية المحررة، مما يعلن عن ثورة مستقبلية من حيث التصميم والإنتاج والإستهلاك، تنبئ هذه التغييرات الكبرى بالاضطرابات التي تتعلق بطبيعة الأشياء، وطريقة تقديم الخدمة، والأشكال الجديدة للتنظيم، وحتى جوهر العمل، ومع ظهور إنترنت الأشياء¹ 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 حديثة واستخدامات جديدة².

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 الإستراتيجي للتحول الرقمي ضرورة ملحة للتكيف مع سياق يتغير باستمرار، وللتأقلم مع مراحل العولمة الذي يشكل العصر الرقمي مرحلة متقدمة منها، خاصة

¹ 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 يوميا 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 بطيئا في البداية لأن الرقائق كانت ضخمة وكبيرة الحجم، فقد استخدمت رقائق كمبيوتر منخفضة الطاقة تسمى علامات RFID لأول مرة لتتبع المعدات باهظة الثمن. ومع تقلص حجم الأجهزة الحاسوبية، أصبحت هذه الرقائق أيضا أصغر حجما وأسرع وأكثر ذكاء بمرور الوقت.

للإطلاع أكثر انظر: <https://aws.amazon.com/ar/what-is/iot> تاريخ الاطلاع 01 يونيو 2025، على الساعة 12:31.

² Sophie Bret esché, 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.

مع بداية القرن الواحد والعشرين، ويعتبر التحول الرقمي ضرورة حتمية لمسايرة مجموعة من التطورات التكنولوجية والإبتكارات العلمية التي كان لها دور كبير في تغيير نمط الحياة البشرية وظهور ما يعرف بـ "الإدارة الإلكترونية"³.

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 حديثا (الذكاء الاصطناعي، blockchain وإنترنت الأشياء (LOT) 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 أيضا 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 تقريبا في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ومع ذلك، فإن الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة، وهو أمر ضروري لاستخدام التقنيات الحديثة كثيفة البيانات، لا يزال مكلفا وصعبا في بعض الأحيان، خاصة في المناطق الريفية والنائية. 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 الإحتياجات 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

³ عبد اللطيف تملكوتان، التحول الرقمي بالمغرب، نحو إدارة عمومية رقمية مدمجة الجماعات نموذجا، دون ذكر الطبعة الطباعة والنشر سليكي أخوين طنجة 2024، ص 13.

يؤدي تحقيق هذه الإمكانيات إلى توليد مكاسب إنتاجية تتجاوز الإمكانيات التي يصعب تقييمها التي توفرها التكنولوجيات الأكثر تقدما والتي لم يتم اختبارها بعد نسبيا أو في مرحلة التطوير (الذكاء الاصطناعي)⁴.

فالدولة الفرنسية تتبنى التحول الرقمي، بحيث اعتبره بعض الفقه الفرنسي الحل المعجزة قائلا: "إن تجربة الدول الأكثر تقدما في وضع خدماتها العامة على الإنترنت تظهر أن النجاح لا يقتصر على الجوانب التقنية وحدها استنادا 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"⁵. بحيث إن الثورة التي يمثلها وصول التقنيات الرقمية لا تستثني الإدارة العامة ومثلها مثل التطورات التي أحدثتها في خدمات السوق، وقد اقتصرَت التكنولوجيات الرقمية في البداية على الإدارة في المهام المكتبية والاتصالات، قبل أن تؤثر بعمق على عدد متزايد من الخدمات الإدارية وبشكل أكثر شمولي في الخدمات العامة⁶.

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، وموازية 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

⁴ 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.

⁵ Marie-Laure 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.

⁶ فيما 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 دولارا أمريكيا 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.

المغرب كمركز إقليمي للتكنولوجيا، من خلال إنجاز تطور من حيث التحول الاجتماعي ومواكبة المقابلة ومختلف أورش الحكومة الإلكترونية⁷، وقد شهد المغرب خلال السنوات الأخيرة دينامية متسارعة في مجال التحول الرقمي، تجسدت في إطلاق استراتيجية "المغرب الرقمي 2020-2025"، والتي سعت إلى تسريع رقمنة القطاعات الحيوية، وتحسين الخدمات الإدارية، وتعزيز استخدام التكنولوجيا في الحياة اليومية للمواطنين والمقاولات. هذه المرحلة شكلت خطوة انتقالية مهمة نحو تعميم الرقمنة وتطوير بنية تحتية رقمية متقدمة، مما مهد الطريق نحو تصور أكثر شمولية واستشرافية.

ووصولاً إلى المرحلة الأحدث، تبنى المغرب استراتيجية التحول الرقمي 2030، والتي تروم إحداث قفزة نوعية في مجال الرقمنة، من خلال جعل الرقمنة رافعة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ووسيلة لتكريس العدالة المجالية والإرتقاء بجودة الخدمات العمومية. وترتكز هذه الإستراتيجية على محورين أساسيين: الأول يتعلق برقمنة الخدمات العمومية، فيما يروم الثاني بث دينامية جديدة في الإقتصاد الرقمي، بهدف خلق إنتاج حلول رقمية مغربية، وكذا خلق القيمة المضافة وإحداث مناصب شغل⁸.

وقد استجابت السلطات الضريبية في العديد من الدول لتبني النظم الضريبية الإلكترونية Electronic Tax Systems، وتنامي 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 Développement ، ولقد تبنت منظمات دولية هذا الاتجاه مثل الأمم المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation of Economics and Développement (Coopérations OECD)، وترتكز خطة الأمم المتحدة لما بعد عام 2015 على التحول الرقمي، لدعم أهداف التنمية المستدامة، كما لجأت المنظمات الدولية إلى إجراء إصلاحات ضريبية التي تتطلب التحول الرقمي في النظام

⁷ لقد انبثق عن هذه الإستراتيجيات مجموعة من الانجازات لعل أبرزها إحداث وكالة التنمية الرقمية أو التطوير الرقمي سنة 2017 والتي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طبيعة إستراتيجية 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.

⁸ يوسف يعكوبي، مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.hespress.com>، تاريخ الاطلاع 2 يونيو 2025، على الساعة 20:36.

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-gouvernance)، والتجارة الإلكترونية (E-commerce)، وتتضمن تبادل البيانات من خلال نظم تكنولوجيا الاتصالات بين الملتزمين والإدارة الضريبية، ولقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية النظم الضريبية الإلكترونية عام 1998، وقد انتشرت هذه النظم إلى دول أخرى وصلت إلى 92 دولة اعتبارا من عام 2016⁹.

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 طويلا وأثرت كثيرا 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 والمترفقين¹⁰.

وفي هذا الإطار، فإن طرح مسألة التحول الرقمي للإدارة الضريبية يرتبط أساسا بسؤال الإصلاح داخل النظام الضريبي المغربي، وبالسعي نحو تطوير بنيته سواء من الناحية التشريعية أو التنظيمية. إذ تعد رقمنة الإدارة الضريبية جزءا من السياق الوطني العام الهادف إلى تبسيط المساطر الإدارية، وتحسين علاقة الإدارة بالمترفق من خلال اعتماد آليات حديثة للتواصل والمعالجة.

وقد ساهم هذا التحول في إدماج عدد من التقنيات الرقمية المتطورة، من بينها المنصات الإلكترونية لتقديم التصريحات وأداء الضرائب، ونظم التتبع الرقمية للملفات، واعتماد التوقيع الإلكتروني، والذكاء الاصطناعي في تحليل المعطيات الضريبية. كما تم تعزيز تفاعل الإدارة مع المترفقين عبر خدمات رقمية تفاعلية، تمكنهم من تتبع وضعياتهم

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

¹⁰ عبد اللطيف تملكوتان، التحول الرقمي بالمغرب، نحو إدارة عمومية رقمية مدمجة الجماعات نموذجا، د ذط الطباعة والنشر سليكي أخوين طنجة، 2024، ص 13 و 14.

الجبائية والحصول على الوثائق بطريقة فورية دون الحاجة إلى التنقل، مما يكرس مبدأ الشفافية ويعزز من ثقة المواطن في الإدارة.

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 الإدارة الإلكترونية، الجودة، والتحول الرقمي للإدارة رقمنة الإدارة، وما إلى ذلك، هذه المفاهيم مترابطة وتشترك 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 على خلق القيمة والأداء¹¹.

تحديد المفاهيم:

يعد تحديد المفاهيم المؤطرة لهذا البحث خطوة أساسية في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة، بالنظر إلى تعدد الدلالات التي قد تنطوي عليها بعض المصطلحات المرتبطة بالرقمنة والإدارة العمومية، واختلاف استخدامها باختلاف السياقات القانونية والتنظيمية. وعليه، فإن استجلاء هذه المفاهيم بدقة لا يمثل فقط ضرورة منهجية، بل يعد شرطاً أساسياً لضمان انسجام التحليل وتفادي الغموض أو الالتباس الإصطلاحي الذي قد يعرقل الإستيعاب السليم لمضامين الدراسة.

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 الأعمال وتحويل العمليات باستخدام التقنيات الرقمية لتحسين التفاعل والتعاون مع العملاء"¹².

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:

¹¹ Saïfeddine 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.

¹² Saïfeddine Arbaoui, Nadia Jemjami, Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public : proposition d'une échelle de mesure, op cit, p : 343.

أولاً، يعمل التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التنظيمية عن طريق تقليل تكاليف التشغيل وزيادة الإنتاجية وجودة الاداء. ثانياً، يتيح التحول الرقمي توحيد الخدمات المقدمة وتحسين جودتها.

ونتيجة لذلك، أصبح التحول الرقمي مرادفاً للتجديد وخلق القيمة للعميل الخاضع للإدارة، لا يتعلق الأمر فقط بدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة اليومية للعمليات والخدمات، بل يتعلق أيضاً بإصلاح العمليات التنظيمية بناءً على أساليب الإدارة الجديدة¹³.

L'administration العمومية العامة

تعرف الإدارة العمومية، في بعدها العضوي والوظيفي، بأنها مجموع الأجهزة والهيكل التنظيمية التي تشكل الشخصية المعنوية للدولة والمكلفة بالاضطلاع بوظيفة تدبير المرافق العامة وتضطلع هذه المؤسسات بمهمة تنفيذ السياسات الحكومية وترجمتها إلى خدمات ملموسة موجهة للمواطنين والمقاولات في مختلف القطاعات الحيوية كالصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية.

ومن منظور استراتيجي، تمثل الإدارة العمومية الأداة التنفيذية المحورية للدولة لتحقيق أهدافها التنموية الاقتصادية والاجتماعية، ويعول عليها في سياق الإصلاحات الراهنة لتكون قاطرة لتجسيد النموذج التنموي الجديد القائم على النجاعة والكفاءة والابتكار¹⁴.

L'administration الضريبية

تعد الإدارة الضريبية إحدى البنيات الأساسية ضمن الجهاز الإداري للدولة، وتضطلع بدور محوري في تعبئة الموارد المالية العمومية، من خلال السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالجباية، وتحقيق العدالة الضريبية بين مختلف الفئات الخاضعة. وهي بذلك ليست مجرد جهاز لتحصيل الضرائب، بل فاعل مؤسسي يساهم في بلورة السياسات الجبائية وتنفيذها، وضمان التوازن بين واجبات الدولة وحقوق المكلفين، عبر اعتماد مناهج حديثة في المراقبة، والتحصيل، والتواصل، بما يعزز الثقة بين الإدارة والمكلف.

¹³ Saïfeddine Arbaoui, Nadia Jemjami, Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public : proposition d'une échelle de mesure, op cit, p : 343.

¹⁴ وزارة الاقتصاد والمالية، استراتيجية الإدارة الرقمية 2025، الرباط، 2021.

وتزداد أهمية الإدارة الضريبية في ظل التحول الرقمي، إذ أصبحت مطالبة بتبني آليات رقمية تساهم في تبسيط المساطر، وتجويد الخدمات، والحد من التهرب الضريبي، مما يجعلها في صلب التحديات المرتبطة بالحكامة المالية والإصلاح الإداري¹⁵.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول إشكالية العلاقة الجدلية بين التحول الرقمي وإعادة بناء نموذج الدولة الإدارية. فالدراسة لا تنظر للرقمنة باعتبارها مجرد تحديث تقني، بل بصفتها ظاهرة قانونية ومؤسسية معقدة، تفرض إعادة النظر في مفاهيم تقليدية راسخة كالمرفق العام، القرار الإداري، وعلاقة السلطة بالحرية في الفضاء الرقمي. وتتجلى هذه الأهمية متعددة الأبعاد على المستويين النظري والعملي.

على المستوى النظري، تقدم هذه الدراسة إسهاما نوعيا في تحليل الأبعاد القانونية لورش التحول الرقمي بالمغرب. ففي ظل حداثة الترسنة التشريعية المؤطرة لهذا المجال، وتحديد القانون رقم 54.19 المتعلق بميثاق المرافق العمومية والقانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر، يأتي هذا البحث ليقدم تحليلا نقديا لمدى كفاية هذه النصوص وقدرتها على ضبط التحديات الناشئة، كضمان الأمن القانوني للمرتفقين، وحماية المعطيات الشخصية، وتكريس الحقوق الرقمية للمواطن. وبذلك، فهي تتجاوز المقاربة الوصفية لتقدم قراءة معمقة تهدف إلى المساهمة في بناء نظرية قانونية متكاملة للإدارة الرقمية في السياق المغربي.

أما على المستوى العملي، فإن أهمية البحث تكمن في اختياره المنهجي الدقيق للإدارة الضريبية كحالة دراسية. هذا الاختيار ليس اعتباطيا، فالقطاع الجبائي يمثل ميدانا استراتيجيا تتجسد فيه قدرة الدولة على فرض سيادتها المالية، وتحقيق النجاعة الاقتصادية، وتطبيق مبادئ الحكامة الجيدة. ومن خلال تحليل الممارسات الفضلى كالإقرار والأداء الإلكترونيين، واستخدام الذكاء الاصطناعي في المراقبة، يقدم البحث مؤشرات عملية قابلة للقياس حول أثر الرقمنة على تحسين الامتثال الضريبي ومكافحة التهرب. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة لا تخدم البحث الأكاديمي فحسب، بل توفر لصناع القرار والسياسات العمومية قاعدة بيانات وتحليلا علميا يمكن الإستناد إليه لتقييم وتوجيه ورش التحول الرقمي، بما يخدم أهداف النموذج التنموي الجديد.

¹⁵ حسين سيد حسن ممتثال عبد الباقي، "أثر التحول الرقمي على الإدارة الضريبية في ظل أزمة كورونا العالمية: دراسة ميدانية"، مجلة التجارة والتمويل، عدد خاص، ماي 2022، ص 112.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، التي تجمع بين التحليل القانوني النظري والتقييم العملي التطبيقي لورش التحول الرقمي في الإدارة العمومية المغربية، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

1 - تتوخى الدراسة فحصا نقديا للترسانة القانونية والتنظيمية التي توطر التحول الرقمي، مع التركيز على تقييم مدى كفاية النصوص الجديدة، كالقانونين 54.19 و55.19، في ضمان الأمن القانوني للمرتفقين وحماية حقوقهم في البيئة الرقمية.

2 - تسعى الدراسة إلى قياس الأثر الفعلي لاعتماد الأدوات الرقمية داخل الإدارة الضريبية كدراسة حالة، وذلك عبر تحليل فعاليتها في تبسيط مساطر الإقرار والأداء، وتحسين جودة التحصيل الضريبي، وتقليص فرص التهرب والغش الضريبيين.

3 - تهدف الدراسة إلى رصد طبيعة العلاقة الجديدة التي أفرزتها الرقمنة بين الإدارة الضريبية والخاضعين للضريبة، من زاوية التفاعل الرقمي، وسهولة الولوج إلى المعلومة، ومدى احترام آجال المعالجة، كمدخل لبناء الثقة وتعزيز الامتثال الطوعي.

4 - تروم الدراسة تحديد وتشخيص مختلف العراقيل التي ما زالت تعترض المسار الكامل للتحول الرقمي، سواء كانت ذات طبيعة تقنية، أو تتعلق بمحدودية البنية التحتية، أو بتعقيد الإطار التشريعي، أو بضرورة تأهيل الكفاءات البشرية لمواكبة هذه التحولات.

بناء على الأهمية التي ذكرناها، تم اختيار هذا موضوع " الإدارة العمومية والتحول الرقمي: الإدارة الضريبية نموذجا" نتيجة تلاقي دوافع واقعية وأكاديمية، تعكس أهمية التحول الرقمي الذي تعرفه الإدارة المغربية، خاصة في ظل الدينامية القانونية والمؤسسية المصاحبة له.

فعلى المستوى الواقعي، أصبح تأثير الرقمنة واضحا في إعادة ترتيب أولويات التدبير العمومي، لا سيما داخل الإدارة الجبائية، باعتبارها إدارة ذات حساسية مالية واجتماعية، ومجالا حيويا لتجريب آليات جديدة كفيلة بمحاربة التهرب الضريبي وتعزيز العدالة الجبائية. وهذا ما دفع إلى دراسة الرقمنة كخيار إستراتيجي، لا كأداة تقنية فقط.

أما من الناحية الأكاديمية، فقد لوحظ نقص في الدراسات القانونية التي تحلل الرقمنة في ضوء الإطار الدستوري والتشريعي، خصوصا فيما يتعلق بحماية المعطيات الشخصية وضمان المساواة في الولوج إلى الخدمة العمومية. ويسعى هذا البحث إلى سد هذا الفراغ من خلال تحليل التجربة المغربية، خاصة في ضوء القانونين 54.19 و 55.19، ومدى تطبيق مقتضياتهما داخل الإدارة الجبائية.

كما أن اختيار الموضوع يستجيب للرهانات الدستورية الجديدة، خصوصا في ما يتعلق بالحقوق في الحصول على المعلومة، والشفافية، والتواصل، مما يجعل من الرقمنة أداة جوهرية لترسيخ هذه المبادئ في الواقع الإداري.

الإشكالية:

أصبحت الرقمنة تمثل اليوم إحدى الرهانات الكبرى لتحديث الإدارة العمومية، بما تحمله من وعود بتحسين النجاعة، وتبسيط المساطر، وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن. إلا أن هذا التحول، رغم زخمه التشريعي والتقني، لا يخلو من تحديات تعيق فعاليتها، خاصة على مستوى الإدارة الضريبية التي تعد من أكثر المرافق حساسية وتعقيدا

وبالتالي يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي حد يمكن قياس أثر التحول الرقمي على أداء الإدارة الضريبية، من خلال مؤشرات محددة كفعالية تدبير المساطر، وجودة الخدمات المقدمة للملزمين، والرفع من مستوى الامتثال الضريبي؟

وتفعيلا لهذه الإشكالية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى ملاءمة الإطار القانوني والتنظيمي المغربي لمتطلبات التحول الرقمي داخل الإدارة الضريبية؟
- كيف ساهمت المنصات الرقمية المعتمدة في تبسيط مساطر الإقرار والأداء وتعزيز جودة الخدمات الجبائية؟
- هل تحقق التحول الرقمي أثرا فعليا على مستوى تقليص التهرب الضريبي وتحسين الامتثال الجبائي؟
- هل يواكب الإطار القانوني والتنظيمي المغربي هذه التحولات الرقمية، بما يضمن تحديد المسؤوليات الإدارية

بدقة؟

- كيف تطرح المسؤولية الإدارية في حال وقوع أعطاب تقنية أو إخلالات رقمية تمس بحقوق المرتفقين؟

المقاربة المعتمدة:

إن مجمل الإعتبارات المتعلقة بالطبيعة المركبة لهذه الدراسة، من حيث أبعادها القانونية والتنظيمية، وتعدد مستويات تدخل الفاعلين، تفرض اعتماد مقرب علمي قادر على استيعاب تعقيد الموضوع وتحليل جوانبه المختلفة. وبناء عليه، إرتأينا اعتماد مقاربة قانونية وصفية كمنهج رئيسي لهذه الدراسة.

ويعد هذا المقرب الأنسب للإحاطة بالإشكالات المطروحة، من خلال تحليل النصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة لرقمنة الإدارة العمومية، وكذا وصف التطبيقات العملية لهذه النصوص، خاصة فيما يتصل بالتحول الرقمي داخل الإدارة الجبائية.

وقد مكنا هذا المقرب من الجمع بين القراءة النظرية والتحليلية للترسنة القانونية ذات الصلة " القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر، والقانون رقم 09.08 المتعلق بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي..."، وبين رصد الممارسات التنظيمية والتقنية عبر تتبع المنصات الرقمية، كمنصة "رخص"، و"شكاية"، والنظام الإلكتروني SIMPL الخاص بالإدارة الضريبية.

واعتماده لا يهدف فقط إلى تحليل النصوص، بل أيضا إلى فهم التحول الذي تعرفه الإدارة المغربية في أبعادها القانونية، المؤسساتية، والتقنية، والوقوف على التحديات المطروحة أمام تنزيل الرقمنة كرافعة لحكامة عمومية قائمة على الشفافية، النجاعة، والمساواة في الولوج إلى الخدمة العمومية.

خطة البحث :

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

الفصل الأول: الإدارة العمومية وتحدي التحول الرقمي

الفصل الثاني: رقمنة الإدارة الضريبية وهران تحسين جودة الخدمات الجبائية

الفصل الأول: الإدارة العمومية وتحدي التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي اليوم أحد أبرز رهانات تحديث الإدارة العمومية المغربية، في ظل الإكراهات المتعددة التي أبانت عن محدودية المقاربات التقليدية في التدبير العمومي. فقد أصبح من اللازم إعادة التفكير في أنماط اشتغال الإدارة عبر إدماج التكنولوجيات الحديثة بشكل ممنهج، يتيح تجاوز البطء والبيروقراطية، وتحقيق النجاعة في تقديم الخدمات العمومية، مع ما يرافق ذلك من تعزيز الشفافية وبناء الثقة مع المرتفقين.

هذا التحول لا يقتصر على البعد التقني فقط، بل يلامس أيضا الإطار القانوني والمؤسسي الذي ينبغي أن يتكيف مع متطلبات الرقمنة، من حيث تبسيط المساطر، وإعادة تنظيم العلاقات بين مختلف الفاعلين الإداريين، وتحديث البنيات التحتية الرقمية، وكذا تطوير الموارد البشرية وضمان انخراطها الفعلي في هذا الورش الإصلاحي. غير أن هذا المسار، رغم الجهود المبذولة، لا يخلو من تحديات ترتبط بطبيعة البنية الإدارية نفسها، وكذا بواقع التنزيل التراخي والاختلالات المجالية في الولوج إلى الخدمات الرقمية (المبحث الأول).

ومن أبرز أوجه تجسيد هذا التحول الرقمي، تزايد الإعتماد على المنصات الرقمية في تقديم الخدمات الإدارية، كآليات تنظيمية ووظيفية تستهدف تسهيل علاقة المواطن بالإدارة، وتوفير فضاءات رقمية للتفاعل الآني، وإمكانية تتبع المساطر عن بعد. وتعد هذه المنصات مدخلا لإرساء دينامية جديدة تقوم على التبسيط، والشفافية، وتحقيق نجاعة أكبر في أداء المرافق العمومية، سواء على مستوى تقديم المعلومات أو تدبير الملفات عن بعد. غير أن تفعيل هذه الآليات يطرح بدوره تساؤلات تتعلق بمدى جاهزية الإدارة، وقدرتها على تجاوز بعض الإكراهات ذات الصلة بالجانب القانوني أو التقني أو البشري (المبحث الثاني).

المبحث الأول: التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحديث الإدارة العمومية

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز رهانات إصلاح الإدارة العمومية بالمغرب، لما يحمله من إمكانيات هامة لتجاوز أعطاب التدبير التقليدي، وتحقيق قدر أكبر من الفعالية والجودة في تقديم الخدمة العمومية. فتبني الرقمنة لم يعد خيارا ظرفيا، بل أصبح ضرورة إستراتيجية تفرضها التحديات المتزايدة المرتبطة بعلاقة الإدارة بالمواطن، وبمتطلبات الحكامة الجيدة.

وقد رافق هذا التوجه إرساء ترسانة قانونية وتنظيمية هدفت إلى تقنين الرقمنة داخل الفضاء الإداري، وتحديد مرتكزاتها وحدودها، بما يضمن انسجام تدخل الدولة مع قواعد الأمن الرقمي والسيادة المعلوماتية (المطلب الأول). غير أن تنزيل هذا الورش الإستراتيجي لا يخلو من صعوبات على مستوى التطبيق، وهو ما يتجلى من خلال تفحص واقع البرامج الوطنية الموجهة للرقمنة، والوقوف عند أبرز الإكراهات التي تواجه الإدارة في هذا المجال (المطلب الثاني).

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للرقمنة بالمغرب

خلال العقدین الأخیرین وضع المغرب مجموعة من الإستراتيجيات التي ترمي إلى تحقيق التنمية الرقمية في القطاعين العام والخاص، راهن عليها النموذج التنموي الجديد كرافعة للتحويل السريع، ومن أجل تأطير تدخل الدولة في هذا المجال، ثم إحداث مجموعة من الأجهزة والمؤسسات المتخصصة في مجال الرقمنة والتكنولوجية الرقمية.

كما تم سن مجموعة من القوانين التي تساهم في تعزيز السيادة الرقمية الوطنية وتتيح فضاء أوسع للتنمية الرقمية على جميع المستويات.

الفقرة الأولى: المرجعية القانونية للتحويل الرقمي

يمثل التحويل الرقمي في المغرب مشروعاً وطنياً ذا أبعاد إستراتيجية، ويستند في مرجعيته القانونية إلى مجموعة من المصادر الأساسية التي تشكل الإطار القانوني لهذا الورش الكبير، أبرزها الخطاب والرسائل الملكية التي تضع الخطوط العريضة لرؤية المملكة في هذا المجال (أولاً)

كما يشكل دستور المملكة الأساس الدستوري الذي يضمن شرعية الإجراءات المتخذة في سبيل التحويل الرقمي (ثانياً) وأخيراً، تستند المرجعية إلى القوانين والتشريعات الوطنية التي تحدد القواعد التنظيمية والتقنية اللازمة لتنفيذ هذا التحويل (ثالثاً)

أولاً: الخطاب والرسائل الملكية

من بين التوجيهات الملكية الصادرة بشأن العمل على إرساء التحويل الرقمي بصفة عامة وإرساء دعائم وسياسات الإدارة الإلكترونية خاصة نورد ما جاء في الخطاب الملكي في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية (2016-2017)¹⁶، يوم 14/10/2016:

"كما يتعين تعميم الإدارة الإلكترونية بطريقة مندمجة تتيح الولوج المشترك للمعلومات بين مختلف القطاعات والمرافق.

¹⁶ مقتطف من الخطاب الملكي في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية 2016-2017 يوم 14/10 / 2016، البوابة الوطنية <https://www.maroc.ma> تاريخ الولوج 13 أبريل 2025 على الساعة 14:25.

فتوظيف التكنولوجيات الحديثة، يساهم في تسهيل حصول المواطن على الخدمات، في أقرب الأجل دون الحاجة إلى كثرة التنقل والإحتكاك بالإدارة، الذي يعد السبب الرئيسي لانتشار ظاهرة الرشوة، واستغلال النفوذ"¹⁷.

كما جاء في الرسالة الملكية الموجهة للمنتدى الوطني الوظيفة العمومية العليا المنعقد بالصخيرات يوم 27/02/2018، ما يلي " وتعد الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة عاملا حاسما في الارتقاء بالعمل الإداري، إذ ينبغي التوجه نحو تعميم الإدارة الرقمية، وتوفير الخدمات عن بعد والولوج المشترك للمعلومات من طرف مختلف القطاعات"¹⁸

ثانيا: الدستور

لم ينص الدستور المغربي لسنة 2011 بصيغة صريحة على استعمال تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تصديره ولا في متنه، إلا أن جل فصوله تحمل في طياتها عدة مفاهيم تكنولوجيا حديثة ومتقدمة.

حيث نجد على سبيل المثال لا الحصر الفصل 24 من الدستور ينص على : لكل شخص الحق في حماية حياته الخاصة... لا تنتهك سرية الاتصالات الخاصة كيفما كان شكلها ولا يمكن الترخيص بالاطلاع على مضمونها أو نشرها، كلاً أو بعضاً أو باستعمالها ضد أي كان إلا بأمر قضائي، ووفق الشروط والكيفيات التي ينص عليها القانون"¹⁹.

كما جاء في الفصل 154 من نفس الدستور: "يتم تنظيم المرافق العمومية على أساس المساواة بين المواطنين والمواطنين في الولوج إليها، والإنصاف في تغطية التراب الوطني والإستمرارية في أداء الخدمات.

تخضع المرافق العمومية لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وتخضع في تسييرها للمبادئ والقيم الديمقراطية التي أقرها الدستور"²⁰.

كما أشار الفصل 154 إلى: "يحدد ميثاق المرافق العمومية قواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بتسيير الإدارات العمومية والجهات والجماعات الترابية الأخرى والأجهزة العمومية"²¹.

¹⁷ مقتطف من الخطاب الملكي في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة، نفس المرجع.

¹⁸ الرسالة الملكية الموجهة للمنتدى الوطني للوظيفة العمومية العليا المنعقد بالصخيرات يوم 27/02/2018 البوابة الوطنية، مرجع سابق <https://www.maroc.ma>

¹⁹ الفصل 24 من الظهير الشريف رقم 1.11.91 صادر في 27 من شعبان 1432 (29 يوليو 2011) بتنفيذ نص الدستور ج وعدد 5964 مكرر بتاريخ 28 شعبان 1432 (30 يوليو 2011)، ص 3601

²⁰ الفصل 154 الظهير الشريف رقم 1.11.91، مرجع سابق.

²¹ الفصل 154 الظهير الشريف رقم 1.11.91، مرجع سابق

من خلال فصول الدستور التي وردناها أعلاه يلاحظ في الوهلة الأولى أنها وردت عامة ومهمة الأمر الذي يتطلب تأويلها وشرحها بواسطة القوانين التنظيمية الأكثر وضوحا وتخصيصا.

ثالثا: القوانين الرقمية المؤطرة للمرافق العمومية

لقد عملت السلطة التنظيمية المغربية على إصدار مجموعة من القوانين في المجال الرقمي تماشيا مع مستجدات دستور 2011 ومن بين أهم القوانين التي تؤطر المرافق العمومية في المجال الرقمي نورد ما يلي:

القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية²²

يعد هذا الميثاق مبادئ وقواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بتسيير الإدارات العمومية والجهات والجماعات الترابية الأخرى والأجهزة العمومية طبقا لما جاء في الفصل 157 من دستور المملكة لسنة 2011، وقد نص هذا القانون على مجموعة من القواعد الرقمية التي تصب في ملائمة وتطوير تدبير المرافق العمومية وتجويد الخدمات التي تقدمها للمرتفق ومسيرة التقدم التكنولوجي والاقتصادي والإجتماعي.

كما نص هذا القانون على توكي الجودة والشفافية في تلبية الحاجيات والمتطلبات اليومية للمرتفقين وتمكينهم من الولوج إلى المعلومة بهدف تحقيق النجاعة والفعالية بكل الوسائل المتاحة ولا سيما الوسائل الالكترونية.

ودعا ميثاق المرافق العمومية أيضا الإدارة والمؤسسة العمومية إلى التعريف المنتظم بمهامها وبرامجها والخدمات التي تقدمها عبر المواقع الالكترونية التي يجب انشاؤها لهذا الغرض، كما يجب عليها تبسيط مساطرها وإجراءاتها الإدارية والعمل على رقميتها خاصة المتعلقة بتلقي طلبات المرتفقين مع اعتماد رمز تعريفي موحد خاص بكل مرتفق يستعمل في أنظمتها المعلوماتية تيسير لتبادل المعلومات.

وفي الأخير، يمكن أن نشير إلى أن استقراء مواد ميثاق المرافق العمومية تجعلنا نؤمن بالتحديات التي اعترضت تفعيله على أرض الواقع.

²² ظهر شريف رقم 1.21.58 صادر في 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليوز 2021) بتنفيذ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، ج ر وعدد 7006 (22 يوليوز 2022) ص 5661.

فالإشكالية الإلزامية بالتقيد بمضامين هذا القانون ستظل إشكالا حقيقيا مرتبطا ببنية وطنية تعاني من أزمة تطبيق القوانين، وعدم تضمين الإجراءات الردعية في مواجهة المسؤول المخل بالإلتزام.

كما أن المقتضيات الواردة في الميثاق تتطلب مجهودا كبيرا اقرارها، وسيكون من الصعب تزيينها على أرض الواقع مثلا (المادة 38) :

"يحدد بنص تشريعي أو تنظيمي حسب الحالة كل إجراء لازم التطبيق مقتضيات هذا الميثاق".

من خلال هذه المادة فإن المشرع أعتمد النصوص التشريعية والتنظيمية لتحديد كل إجراء الأزم لتطبيق مقتضيات هذا القانون، وهذا من شأنه أن يخلق بطيء وشتاتا تشريعيا يؤثر سلبا على قيام القانون بأهدافه. القائم عليها، كما يشكل صعوبة للإدارة والمرتفقين بل للباحث في جمع شتاته للإطلاع عليه والتفصيل في مقتضياته على نحو جيد.

كما أن ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للدولة، إضافة إلى باقي الإكراهات والمعيقات السياسية والتدبيرية والثقافية المتجذرة في الممارسة تجعل هذه الرهانات مجرد طموح صعب المنال.

ويطرح الميثاق أيضا مدى تلاؤمه وانسجامه مع مجموعة من القوانين، لا سيما القانون المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.

القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية²³

يحدد هذا القانون 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.

ونص هذا القانون على مجموعة من القواعد الرقمية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، من قبيل الشفافية في تعليم القرارات الإدارية وتيسير الولوج إليها وخاصة عبر الوسائل الإلكترونية مع الحرص على رقمنة الإجراءات الإدارية باستخدام التقنيات المبتكرة في مجال نظم المعلومات والتواصل.

²³ الظهير الشريف رقم 1.20.06 صادر في 11 من رجب 1441 (19 مارس 2020) بتنفيذ القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، ج ر عدد 6866، ص 1626.

كما نصت مواد هذا القانون على إحداث منصات إلكترونية من طرف المرافق العمومية، لغرض إيداع طلبات الحصول على القرارات الإدارية التي تدخل في مجال اختصاصها والطلبات المتعلقة بأداء المصاريف الإدارية ذات الصلة.

كما جاءت مقتضيات هذا القانون بإحداث بوابة وطنية للمساطر والإجراءات الإدارية، يتم تدبيرها وفق الكيفيات المحددة بنص تنظيمي وإلى حين تعميم المنصات الإلكترونية المنصوص عليها في المادة 13 اعلاه، يمكن للمرتفق إيداع ملف طلبه المتعلق بالقرارات الإدارية على حامل ورفي²⁴.

وبالرغم من أهمية تلك المبادئ العامة التي نص عليها القانون رقم 55.19، فإن تطبيقها يبقى رهينا بقيام جميع الإدارات كل فيما يخصها، بجرد جميع القرارات الإدارية التي تدخل في مجال اختصاصها والعمل على نشر جميع النصوص التنظيمية المرتبطة بتطبيق مقتضيات هذا القانون.

القانون رقم 43.20 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية²⁵

أدت الحاجة إلى إضفاء مرونة أكثر على التشريع الحالي من أجل الاعتماد الواسع على المصادقة الإلكترونية وتوفير إطار قانوني يستجيب لحاجيات الفاعل الإقتصادي وكذلك الإدارة إلى إصدار القانون رقم 43.20، الذي يهدف بالأساس 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 الخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية.

ومن أهم المقتضيات التشريعية الرقمية التي جاء بها هذا القانون الذي يتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية:

- إنشاء التوقيعات الإلكترونية والشهادات المتعلقة بها.

- إثبات صحة التوقيعات الإلكترونية أو الأختام الإلكترونية.

- حفظ التوقيعات الإلكترونية أو الأختام الإلكترونية أو الشهادات المتعلقة بهاتين الخدمتين.

²⁴ المادة 30 من القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، مرجع سابق.

²⁵ الظهير الشريف رقم 1.20.100 صادر في 16 من جمادى الأولى 1442 (31 ديسمبر 2020) بتنفيذ القانون رقم 43.20 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية، ج ر عدد 6951 – 27 جمادى الأولى (11 يناير 2021)، ص 271.

تعتبر نظم المعلومات اليوم جزء لا يتجزأ من عمل الإدارات العمومية، ونمط حياة المواطنين حيث أصبحت ضرورية عملية يصعب الاستغناء عنها.

كما أصبح تأمين ومراقبة المعلومات المنقولة عبر نظم المعلومات تحديا متزيدا في عالم يتعرض باستمرار التهديدات مختلفة متعلقة ببيئة تكنولوجيا المعلومات والإنصالات.

في الواقع تتضاعف الهجمات المعلوماتية بجميع أشكالها من نظم المعلومات الأمر الذي يسبب أضرار مالية وأمنية جسيمة ويمثل أحد التهديدات الرئيسية في الوقت الراهن.

وفي هذا السياق، تتجلى ضرورة إنشاء آليات للدفاع وحماية نظم معلومات الإدارات والمؤسسات العمومية والبنيات التحتية ذات الأهمية الحيوية، ورفع مستوى الوعي بين الشركات والمواطنين حول القضايا والمخاطر المتعلقة بالتهديدات المعلوماتية من ناحية أخرى.

تعزيز حماية نظم المعلومات الحساسة التابعة للدولة والهيئات العمومية والمؤسسات ذات الأهمية الحيوية؛

إرساء التزامات على عاتق الهيئات المعنية بشأن تأمين أنظمتها المعلوماتية واتخاذ تدابير الوقاية والحماية اللازمة؛

إنشاء إطار مؤسساتي متمثل في "المديرية العامة لأمن نظم المعلومات" التي تشرف على تنفيذ السياسة الوطنية للأمن السيبراني، وتراقب التزام الفاعلين العموميين بالمعايير المعتمدة.

وقد نص القانون على مجموعة من التدابير العملية، مثل وضع معايير خاصة بالأمن السيبراني، وآليات للإشعار في حالة وقوع اختراقات أو تهديدات رقمية، مما يعزز الثقة في الفضاء الرقمي، ويؤمن استمرارية الخدمات العمومية الحيوية.

وتحقيقا لهذه الغاية، جاء القانون رقم 05.20 الذي يحدد قواعد ومقتضيات الأمن المطبقة على نظم معلومات إدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات والمقاولات العمومية وكل شخص اعتباري آخر خاضع للقانون العام.

²⁶ الظهير الشريف رقم 1.20.69 صادر في 4 ذي الحجة 1441 (25 يوليوز 2020) بتنفيذ القانون رقم 05.20، المتعلق بالأمن السيبراني، ج وعدد 6804، ص4160.

وقد ورد في هذا القانون أن الأمن السيبراني يراد به مجموعة من التدابير والإجراءات ومفاهيم الأمن وطرق إدارة المخاطر والأعمال والتكوينات وأفضل الممارسات والتكنولوجيات التي تسمح لنظام معلومات أن يقاوم أحداث مرتبطة بالفضاء السيبراني، من شأنها أن تمس بتوافر وسلامة وسرية المعطيات المخزنة أو المعالجة أو المرسل، والخدمات ذات الصلة التي يقدمها هذا النظام أو تسمح بالولوج إليه.

ومن أجل تتبع تنفيذ الإجراءات الواردة في هذا القانون نصبت مقتضياته على آلية إدارية تعنى بالمراقبة، متمثلة في السلطة الوطنية، وعلى رأسها المديرية العامة لأمن نظم المعلومات التابعة لإدارة الدفاع الوطني. وخول لها صلاحيات مهمة تتجلى في التنسيق والرقابة والتقصي عن مخالفات محتملة لأحكام هذا القانون. كما تجدر الإشارة أنه أشار إلى هيئات أخرى في الباب المتعلق بالحكمة، أهمها اللجنة الإستراتيجية للأمن السيبراني والتي تضطلع هي أيضا بمهام تروم تحقيق الأمن السيبراني إلا أن التطور والتقدم المتسارع في مجال التقنية الحديثة، يعتبر التحدي الأكبر في مهامها.

القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي²⁷

بات من الضروري حماية الحياة الخاصة للأفراد ومعطياتهم الشخصية بما يتماشى مع القوانين الدولية والوطنية باعتبار سر الحياة الشخصية حق من الحقوق الانسانية.

لذلك عمل المغرب كغيره من دول العالم على اصدار مجموعة من القواعد القانونية الحمائية من اجل خلق توازن بين المغرب الرقمي والأمن القانوني، ويتجسد ذلك من خلال مواد القانون رقم 09.08 ومن اهم ما جاء فيه:

"المعلومات في خدمة المواطن، وتتطور في إطار التعاون الدولي. ويجب ألا تمس بالهوية والحقوق والحريات الجماعية أو الحرية للإنسان، وينبغي ألا تكون أداة لإفشاء أسرار الحياة الخاصة للمواطنين".

يراد بما يلي لأجل تطبيق هذا القانون:

1 - معطيات ذات طابع شخصي: كل معلومة كيفما كان نوعها بغض النظر عن دعائها، بما في ذلك الصوت والصورة والمتعلقة بشخص ذاتي معرف أو قابل للتعرف عليه والمسمى بعده بالشخص المعني. ويكون الشخص قابلا للتعرف

²⁷ الظهير الشريف 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، ج ر عدد 5711، ص 552.

عليه إذا كان بالإمكان التعرف عليه، بصفة مباشرة أو غير مباشرة ولا سيما من خلال الرجوع إلى رقم تعريف أو عنصر أو عدة عناصر مميزة لهويته البدنية أو الفيزيولوجية أو الجينية أو النفسية أو الإقتصادية أو الثقافية أو الإجتماعية.

2 - معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي (معالجة): كل عملية أو مجموعة من العمليات تنجز بمساعدة

طرق آلية أو بدونها وتطبق على معطيات ذات طابع شخصي، مثل التجميع أو التسجيل أو التنظيم أو الحفظ أو الملاءمة أو التغيير أو الإستخراج أو الاطلاع أو الاستعمال أو الإيصال عن طريق الإرسال أو الإذاعة أو أي شكل آخر من أشكال إتاحة المعلومات، أو التقريب أو الربط البيئي وكذا الإغلاق أو المسح أو الإتلاف²⁸.

يطبق هذا القانون على المعالجة الآلية الكلية أو الجزئية للمعطيات ذات الطابع الشخصي وكذا على المعالجة غير الآلية للمعطيات ذات الطابع الشخصي الواردة أو المرتقب ورودها في ملفات يدوية²⁹.

الواضح من الفقرات أعلاه أن المشرع أعطى تعريفا واسعا للمعالجة، مما يدل على أن المعالجة قد تتم من خلال عملية واحدة أو عمليتين أو مجموعة من العمليات، فذكر المشرع لتلك العمليات كان على سبيل المثال ولا يعد تعدادا حصريا. ويعني ذلك في نظرنا أن كل عملية معالجة تجري على المعطيات الشخصية دون مراعاة الضوابط الخاصة بها، يشكل خرقا ومساسا واضحا بالحقوق والحريات الشخصية.

وفي نفس السياق، تجدر بنا الإشارة إلى أن وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة أعدت مشروعا للقانون رقم 41.19³⁰ يتعلق بالإدارة الرقمية، تتجسد أهم مضامينه في وضع مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تؤسس لإدارة رقمية مندمجة تعتمد في تقديم خدماتها على التعاملات الرقمية مع المرتفقين، وعلى تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات، وكذا إعطاء الحجية القانونية للإجراءات والقرارات الرقمية، مما سيمكن الإدارات من تحسين أدائها واختزال مسارات المرتفقين للحصول على الخدمات.

ويهدف مشروع هذا القانون إلى:

-تيسير حصول المرتفقين على الخدمات الإدارية عبر تمكينهم من القيام بها بطريقة رقمية؛

²⁸ الفقرة الولي والثانية من القانون رقم 09.08، مرجع سابق.

²⁹ الفقرة الأولى من القانون رقم 09.08، المرجع نفسه.

³⁰ http://pmo-ra.mmsp.gov.ma/reforme/projets.php?code=T3P17 اعداد قانون الادارة الرقمية تاريخ الزيارة 28/04/2025 الساعة

-تحديد القواعد المتعلقة بالبيانات المفتوحة وتلك المتعلقة بتبادل البيانات المشتركة.

-تيسير الولوج للخدمات الرقمية بالنسبة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة أو الذين لا يستطيعون الاستفادة من الخدمات بسبب وضعهم الخاص؛

-اعتماد هوية رقمية وإسناد رمز تعريفى موحد لتمكين المرتفق من التسجيل وتحديد هويته للولوج إلى الخدمات الرقمية.

-إحداث حساب رقمي للمرتفق يمكنه من تبادل بياناته الإدارية المشتركة مع الإدارات في إطار الاستفادة من الخدمات.

-إحداث المنصات الرقمية المشتركة للبيانات والخدمات لتمكين الإدارات من دمج خدماتها.

إلا أن هذا المشروع المهم لم تتم إحالته قصد المصادقة إلى حدود اليوم.

وإذا كان هذا التأخر في المصادقة يثير تساؤلات عدة حول أسباب التعطيل، فإنه لا يخفى في المقابل الإرادة السياسية الواضحة للدولة في ترسيخ دعائم التحول الرقمي، حيث يبرز هذا الإطار المرجعي التوجه الحازم نحو إرساء منظومة قانونية متكاملة تؤطر هذا التحول وتمنحه الشرعية السياسية والدستورية. ويعد هذا التوجه خطوة إستراتيجية نحو تأمين الإنتقال السلس نحو الإدارة الرقمية، بما يضمن الفعالية والشفافية في تقديم الخدمات العمومية، ويكرس مبادئ الحكامة الجيدة، فضلا عن كونه يعكس وعيا مؤسساتيا متناميا بأهمية الرقمنة كرافعة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية، وضمانة لاستدامة الإصلاحات التقنية والمؤسساتية³¹.

الفقرة الثانية: الإطار التنظيمي للتحول الرقمي

تعود بدايات الإشراف المؤسساتي على التحول الرقمي في المغرب إلى سنة 1998، حيث تم إنشاء كتابة الدولة لدى الوزير الأول المكلفة بالبريد والتقنيات والمواصلات والإعلام، والتي أسندت إليها مهام الإعلام والمعرفة. تلا ذلك تأسيس المجلس الوطني لتكنولوجيات الإعلام والاقتصاد الرقمي سنة 2000، بموجب المرسوم رقم (2.08.444) الصادر بتاريخ 21 ماي 2009، والذي كلف بوضع السياسات الوطنية الهادفة إلى تطوير تكنولوجيات الإعلام والاقتصاد الرقمي وضمان تتبعها وتقييم تنفيذها. في تلك المرحلة، كان القطاع الحكومي المكلف هو وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، التي تشتمل إدارتها المركزية على مديرية الاقتصاد الرقمي ومديرية الموارد ونظم المعلومات.

³¹ فؤاد الفتوحي، "التحول الرقمي للإدارة العمومية بين الكائن والممكن"، المجلة المغربية للإدارة والتنمية، عدد 163، سنة 2021، ص. 46.

ويمثل الإطار التنظيمي للتحويل الرقمي في المغرب منظومة مؤسسية متكاملة تتوزع بين هيئات وقطاعات حكومية متخصصة، أسهمت كل منها بدورها في تطوير هذا الورش الوطني الإستراتيجي؛ بداية من تأسيس وكالة التنمية الرقمية المكلفة بتنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال التنمية الرقمية (أولا)، مروراً بالدور الحاسم الذي تضطلع به المديرية العامة لأمن نظم المعلومات في حماية وتأمين البنية الرقمية (ثانياً)، وانتهاءً بالوزارة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة التي تشرف على توحيد السياسات الرقمية ورقمنة الإدارة العمومية (ثالثاً).

أولاً: وكالة التنمية الرقمية :

وكالة التنمية الرقمية هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، تم إحداثها بموجب القانون رقم 61.16، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 6604 بتاريخ 14 شتنبر 2017³².

تسهر هذه الوكالة، التي تخضع لوصاية السلطة الحكومية المكلفة بالاقتصاد الرقمي سابقاً، حالياً الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، على تنفيذ استراتيجية الدولة في مجال التنمية الرقمية وتشجيع نشر الوسائل الرقمية وتطوير استخدامها بين المواطنين.

تتولى وكالة التنمية الرقمية مجموعة من المهام التي تهدف إلى هيكلة المنظومة الرقمية والعمل على خلق فاعلين متميزين في الإقتصاد الرقمي. كما تهدف إلى تشجيع الإدارة الرقمية عبر تقريبها للمرتفقين مع وضع الأطر المرجعية للمنتوجات والخدمات الرقمية. هذا بالإضافة إلى التقليل من الهوة الرقمية ودعم الثورة الصناعية، والقيام بإدارة التغيير للمجتمع من خلال التكوين والتحصين. كما تعمل الوكالة على تشجيع البحث والتطوير والحث على الابتكار الاجتماعي والمقاولاتي وضمان شمول رقمي مسؤول ومستدام.

وتعتمد وكالة التنمية الرقمية مقاربة تشاركية مع كافة الأطراف المتدخلة (ممثلي القطاع العمومي والقطاع الخاص، والمجتمع المدني). كما تعمل على التنسيق والتشاور حول مختلف تحديات التحويل الرقمي وتأثيره على جميع مكونات المجتمع الإدارة، المقاولات والمواطن).

³² ظهر شريف رقم 1.17.27 صادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017) بتنفيذ القانون رقم 61.16 المحدث بموجبه وكالة التنمية الرقمية، ج ر عدد 6604، ص 5057.

المهام:

1 – تنفيذ الإستراتيجية الرقمية:

- القيام، لحساب الدولة، بتنفيذ استراتيجية تنمية الاستثمار في مجال التنمية الرقمية وتشجيعه والتحفيز عليه؛
- إقتراح التوجهات العامة على الحكومة الواجب اتباعها في مجال التنمية الرقمية.
- إبداء الرأي في كل المسائل التي تحال إليها من قبل الحكومة ذات الصلة بالتنمية الرقمية؛
- تقديم كل إقتراح وإجراء كل دراسة تكون ضرورية لتنفيذ إستراتيجية التنمية الرقمية وتقييم إنجازاتها؛
- وضع تقرير سنوي حول التنمية الرقمية
- ضمان اليقظة في مجالات التنمية الرقمية³³.

2- الحكومة الرقمية:

- القيام، في إطار برامج الحكومة الإلكترونية، بوضع التصورات المتعلقة بمشاريع الإدارة الإلكترونية وبتطوير الخدمات العمومية الرقمية وضمن التشغيل البيئي لها واندماجها؛
- المشاركة إلى جانب السلطات والهيئات المعنية، في الأشغال المتعلقة بإعداد المواصفات القياسية الخاصة بالمنتجات والخدمات الرقمية والسهر على تطبيقها؛
- المساهمة في انسجام مختلف التوجهات والمشاريع العمومية في مجال التكنولوجيات الرقمية والتكنولوجيات الجديدة؛
- المساهمة في تشجيع وتنشيط ومصاحبة المشاريع والمبادرات الرقمية التي يتم تطويرها في المجال الترابي من طرف الجماعات الترابية.
- القيام مع السلطات والهيئات المعنية، بكل عمل يهدف إلى تأطير المقاولات وخاصة الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة العاملة في مجال الإقتصاد الرقمي وتشجيعها وتنميتها وتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها؛

³³ القانون رقم 61.16 المحدث بموجبه وكالة التنمية الرقمية، مرجع سابق، ص 5058.

3 – الإقتصاد والمجتمع الرقمي:

- المساهمة في تشجيع وتنمية المبادرة والنشاط المقاوлатي في مجال الإقتصاد الرقمي؛
- توفير الخبرة اللازمة للفاعلين في مجال الإقتصاد الرقمي قصد تعزيز قدرتهم التنافسية؛
- تحفيز المقاوالات في مجال الإقتصاد الرقمي على الاهتمام بالبحث والتطوير؛
- تشجيع نشر الوسائل الرقمية وتطوير استخدامها بين المواطنين³⁴.

4 – البحث والتكوين:

- السهر على ملائمة التكوين لتلبية حاجيات الفاعلين في التنمية الرقمية والعمل على اتخاذ الإجراءات والتدابير الإستباقية في ميدان التكوين
- تشجيع وتحفيز البحث العلمي التطبيقي في مجال التنمية الرقمية.
- وتمارس الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، وصاية الدولة على وكالة التنمية الرقمية، طبقا للمادة الرابعة من المرسوم رقم 2.23.530 الصادر في 13 يونيو 2023.
- اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي³⁵

-الإحداث والسلط والإختصاصات

- تحدث لدى الوزير الأول (رئيس الحكومة لجنة وطنية لمراقبة حماية المعطيات الشخصية اللجنة الوطنية تكلف بإعمال أحكام هذا القانون والنصوص المتخذة لتطبيقه والسهر على التقيد به لهذا الغرض، تكلف اللجنة الوطنية.
- أ - بالإدلاء برأيها:

- 1 – أمام الحكومة أو البرلمان بشأن مشاريع أو مقترحات القوانين أو مشاريع النصوص التنظيمية ذات الصلة بمعالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي التي تعرض عليها.

³⁴ موقع وكالة التنمية الرقمية mmsp.gov.ma

³⁵ المادة 27 من القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي مرجع سابق.

2 - أمام السلطة المختصة بشأن مشاريع النصوص التنظيمية الصادرة بإحداث ملفات متعلقة بالمعطيات ذات الطابع الشخصي المجمعة والمعالجة من أجل الوقاية من الجرائم والجنگ وزجرها، ويعتبر الرأي المطلوب في هذه الحالة بمثابة تصريح.

3 - أمام السلطة المختصة بشأن مشاريع أو مقترحات القوانين بإحداث ومعالجة المعطيات المرتبطة بالتحقيقات والمعطيات الإحصائية التي تم تجميعها ومعالجتها من قبل السلطات العمومية (...)

ب - بتلقي:

1 - التبليغ عن هوية الممثل المستقر في المغرب الذي يحل محل المسؤول عن المعالجة القاطن بالخارج.

2 - التصاريح المنصوص عليها في المادتين 12 البند 2 و 13 وتسليم وصل التصريح.

3 - هوية المسؤول عن معالجة السجلات المسوكة لغرض فتحها للعموم المنصوص عليها في المادة 19 أعلاه.

تتوفر اللجنة الوطنية على:

1 - سلط التحري والبحث التي تمكن أعوانها المفوضين لهذا الغرض بصفة قانونية من قبل الرئيس بالولوج إلى المعطيات الخاضعة للمعالجة والمطالبة بالولوج المباشر للمحال التي تتم فيها المعالجة وتجميع جميع المعلومات والوثائق الضرورية للقيام بمهام المراقبة والمطالبة بها، وفق التفويض الذي يمارسونه.

2 - سلطة الأمر بتزويدها بالوثائق، أي كانت طبيعتها وكيفما كانت دعاماتها، التي تمكنها من دراسة وقائع الشكايات المحالة عليها، وذلك داخل الآجال ووفق الكيفيات أو العقوبات المحتملة التي تحددها.

3 - سلطة الأمر بالتغييرات اللازمة من أجل حفظ نزاهة للمعطيات الموجودة في الملف أو إجرائها أو العمل على إجرائها³⁶.

ثانيا: المديرية العامة لأمن نظم المعلومات:

³⁶ المادة 30 من القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، مرجع سابق.

تم إحداث المديرية العامة لأمن نظم المعلومات التابعة لإدارة الدفاع الوطني للمملكة المغربية بموجب المرسوم

رقم 2.11.509 الصادر في 21 سبتمبر 2011³⁷.

-اختصاصات المديرية العامة لأمن نظم المعلومات:

-تنظيم دورات تكوينية، وأنشطة تحسيسية لفائدة موظفي الإدارات والمؤسسات العمومية.

-تسليم التراخيص وتسيير التصاريح المتعلقة بوسائل وخدمات التشفير.

-تأمين اليقظة التقنية لاستباق التطورات واقتراح المستجندات الضرورية في مجال أمن نظم

المعلومات.

-المصادقة على أنظمة إحداث وتأكيد سلامة وصحة التوقيع الإلكتروني وكذا اعتماد مقدمي خدمات المصادقة

الإلكترونية.

-السهر على تطبيق تعليمات وتوجيهات اللجنة الاستراتيجية لأمن نظم المعلومات.

-مساعدة وإرشاد الإدارات والمؤسسات العمومية وكذا القطاع الخاص في إرساء أمن أنظمتهم المعلوماتية.

-تطوير الأنظمة الضرورية لتشغيل نظم مؤمنة لفائدة الإدارات والمؤسسات العمومية.

-القيام بافتحاص أمن نظم معلومات الإدارات والمؤسسات العمومية، تحدد اللجنة الاستراتيجية لأمن نظم

المعلومات محيط هذا الافتحاص وكيفية.

-إعداد، بالتعاون مع القطاعات الوزارية، نظام لليقظة والرصد والإنذار بأحداث مست أو قد تمس أمن نظم

معلومات الدولة وكذا تنسيق الإجراءات الواجب اتخاذها بهذا الشأن.

³⁷ مرسوم رقم 2-11-509- صادر في 22 شوال 1432 (21 شتنبر 2021) المتمم للمرسوم رقم 673-82-2 الصادر في 27 ربيع الأول 1403 (13 يناير 1983) المتعلق بتنظيم إدارة الدفاع الوطني وإحداث المديرية العامة لأمن نظم المعلومات.

• تنظيم المديرية العامة لأمن نظم المعلومات:

تتضمن المديرية العامة لأمن نظم المعلومات أربع مديريات³⁸:

• مديرية الإستراتيجية والتقنين:

تتكلف هذه المديرية بإعداد الإستراتيجية الوطنية في مجال أمن نظم المعلومات باتفاق مع القطاعات المعنية. تتولى بالإضافة الى ذلك، اقتراح مشاريع النصوص القانونية والتنظيمية التي لها علاقة بأمن نظم المعلومات دراسة الملفات المتعلقة خاصة بالتصاريح ورخص المنتوجات المقننة وكذا المصادقة على أنظمة إحداث وفحص التوقيع الإلكتروني.

• مديرية المساعدة والتكوين والمراقبة والخبرة:

تتكلف هذه المديرية خاصة باقتراح توصيات ومرجعيات تقنية وطرق استعمال لتحسين مستوى أمن نظم المعلومات والقيام بافتحاص أمن نظم المعلومات والإدارات والمؤسسات العمومية.

• مديرية نظم المعلومات المؤمنة:

تتكلف هذه المديرية بتطوير الأنظمة الضرورية لتشغيل نظم مؤمنة لفائدة الإدارات والمؤسسات العمومية، كما تقوم بالدراسات والأبحاث وتحليل النظم.

• مديرية تدير مركز اليقظة والرصد والتصدي للهجمات المعلوماتية:

تتكلف هذه المديرية بالتعاون مع باقي الإدارات بإحداث نظم السهر، الرصد والإنذار بأحداث قد تمس أمن نظم معلومات الدولة وكذا التنسيق لمواجهتها.

ثالثا: وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة

سعي هذا القطاع الحكومي بموجب التشكيلة الوزارية لسنة 2021 بموجب المرسوم رقم 2.21.850، حيث أسندت لها المهام التي كانت موكولة لوزارة تحديث القطاعات العامة سابقا.

³⁸ مرسوم رقم 2.11.509 مرجع سابق.

" تفوض إلى السيدة غيته مزور، الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، ممارسة الاختصاصات المنصوص عليها في المرسومين المشار إليهما أعلاه رقم 2.23.404 ورقم 2.23.405 الصادرين في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023)³⁹.

وجاءت بعض الاختصاصات في المادة السابعة من المرسوم الأول على الشكل التالي:

تتعلق بمديرية تبسيط المساطر ورقمنة الإدارة المهام التالية:

- إعداد مشروع الإستراتيجية الوطنية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، والسهر على مواكبة وتتبع تنفيذ البرامج والمشاريع والتدابير المرتبطة بها وتحسينها؛

- إعداد مشروع البرنامج الحكومي للإدارة الرقمية ووضع البرامج والمشاريع والتدابير التنفيذية المرتبطة به ومواكبة وتتبع تنفيذه وتحسينه؛

- توفير الدعم والخبرة التقنية للإدارات والمؤسسات العمومية ومواكبتها في الأنشطة والعمليات المتعلقة بجدد وتدوين وتبسيط ورقمنة المساطر والمسارات الإدارية وفي تصميم مسارات المرتفق والسهر على نشرها بالبوابة الوطنية المعدة لهذا الغرض؛

- إعداد برامج دعم القدرات ومواكبة التغيير في مجال تبسيط ورقمنة المساطر والمسارات الإدارية، ومواكبة وتتبع تنفيذ المشاريع والإجراءات المرتبطة بها؛

- القيام بتنسيق وتعاون مع القطاعات والمؤسسات والهيئات المعنية، بإعداد المناهج الأفقية والمعايير المتعلقة بتوحيد وإعادة هندسة ورقمنة المساطر والمسارات الإدارية ومواكبة وتتبع اعتمادها وتطوير الخدمات الإدارية الرقمية، والسهر على اندماجها؛

- إجراء الدراسات والبحوث ذات الصلة بتبسيط ورقمنة المساطر والمسارات الإدارية وتقديم الاقتراحات الملائمة؛

³⁹ المادة الأولى من المرسوم رقم 2.23.530 صادر في 24 من ذي القعدة 1444 (13 يونيو 2023) بتفويض بعض الاختصاصات والسلط إلى الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، ج ر عدد 7204 ص 5162.

-الإسهام في تطوير وتنمية جودة الخدمات العمومية المقدمة للمرتفقين وتحسين العلاقات بين الإدارات العمومية والمرتفقين؛

-تشجيع ودعم الابتكار في مجال الإدارة الرقمية؛

-السهر على انسجام والتقائية المخططات الرقمية القطاعية مع البرنامج الحكومي للإدارة الرقمية؛

-السهر على وضع وتوحيد القواعد والمعايير وتطوير المناهج المتعلقة بالإدارة الرقمية وتعميمها على الإدارات العمومية، والحث على تطبيقها، وتقييم حصيلة التطبيق؛

-إعداد مخططات تطوير المنصات والأنظمة الرقمية المشتركة لفائدة الإدارات، والحث على استعمال هذه المنصات والأنظمة وتتبع المشاريع والتدابير المرتبطة بها، والسهر على صيانتها وضمان استمراريتهما؛

-إعداد مخطط تنمية السجلات والبيانات الإدارية الرقمية ومواكبة وتتبع تنفيذ المشاريع والتدابير المرتبطة به، والإسهام في تطوير وتصنيف وتنمية هذه السجلات، والسهر على دعم تطوير الربط فيما بينها وعلى تدبير وتيسير ومواكبة تبادل البيانات المرتبطة بها وتحسين بيئة حمايتها؛

-القيام بالدراسات والأبحاث المتعلقة بالنضج الرقبي بالإدارات العمومية وتتبع تطوره وإعداد تقارير بشأنه والعمل على إصدارها.

-القيام بمهام كتابة اللجنة الوطنية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية⁴⁰.

كما نصت المادة الأولى من المرسوم الثاني على مجموعة من الإختصاصات نورد منها على الخصوص ما يلي⁴¹:

تحدث المديرية العامة للإنتقال الرقبي تتولى، مع مراعاة الإختصاصات المسندة إلى القطاعات والهيئات المعنية بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، وبالتنسيق معها، القيام بما يلي:

⁴⁰ المادة 7 من المرسوم رقم 2.23.404 الصادر في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023) بتحديد اختصاصات وتنظيم قطاع إصلاح الإدارة. ج ر عدد 7204 ص 5176.

⁴¹ المادة الأولى من المرسوم رقم 2.23.405 صادر في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023) بإحداث مديرية عامة للانتقال الرقبي وبتحديد اختصاصاتها وتنظيمها ج ر عدد 7204 ص 5180.

-إعداد الإستراتيجية الوطنية للتنمية الرقمية والسهر على مواكبة ودعم المشاريع والتدابير المرتبطة بها وتتبع

تنفيذها؛

-السهر على انسجام والتقائية المشاريع والبرامج القطاعية مع الإستراتيجية المذكورة؛

-تنسيق وتتبع العمل المشترك مع الهيئات العمومية والدولية في مجال التنمية الرقمية؛

-القيام بالرصد الإستراتيجي ووضع مؤشرات الأداء وإنجاز الدراسات والتحليل وكذا إنتاج الإحصائيات المتعلقة بمجال

الانتقال الرقي؛

-إعداد وتتبع تنفيذ في مجالات اختصاصها، بتنسيق فيما يتعلق بالاتفاقيات الدولية، مع الوزارة المكلفة بالشؤون

الخارجية؛

-إعداد مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بمجال التنمية الرقمية، والسهر على ضمان حسن تطبيقها،

وتعزيز اليقظة القانونية في هذا المجال.

-ممارسة مهام القيادة والتنظيم والتنسيق والتواصل والسهر على تتبع تدبير المشاريع الموكولة إلى مجموع المصالح المكونة

للمديرية العامة لبلوغ الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: واقع وإكراهات الإدارة الرقمية من خلال البرامج الوطنية

إن ورش الرقمنة بالمغرب يشكل لبنة أساسية في مسار تعزيز التنمية وإصلاح الإدارة وتقريبها من المواطن، وقد

انخرط المغرب فيه منذ التسعينيات من القرن الماضي، باعتماده التخطيط الإستراتيجي من خلال برامج عمل طموحة

(الفقرة الأولى)، إلا أن هذا التوجه يصطدم بتحديات اجتماعية وتبديرية مرتبطة بطبيعة المجتمع ونمط التدبير الإداري

(الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: واقع التحول الرقي في الإدارة العمومية

يعد التحول الرقي في الإدارة العمومية ظاهرة جوهرية ضمن أبعاد الثورة التكنولوجية الحديثة، ويمثل

مدخلا أساسيا لإصلاح الإدارة وتعزيز فعاليتها. إذ لم يعد التحول الرقي مجرد خيار أو رفاهية، بل أصبح ضرورة ملحة

وأولوية راهنة لتحقيق التنمية الرقمية المستدامة وترسيخ مبدأ الحكامة التديرية، كما يشكل دعامة قوية للتحويل الإداري الرقمي وتفعيل الإصلاح الإداري المبني على دعم الإدارة الإلكترونية

وفي إطار ذلك، تم إطلاق عدد من المشاريع والمخططات الإستراتيجية التي تهدف إلى تحديث وتطوير الإدارة الرقمية بالمغرب، ومن أبرزها التخطيط الإستراتيجي العام (أولا)، وإعداد وبلورة مخطط توجيهي للتحويل الرقمي للإدارة العمومية (ثانيا) بالإضافة إلى الإستراتيجية الوطنية للانتقال الرقمي 2030 (ثالثا).

أولا: التخطيط الإستراتيجي

• الخطط والبرامج خلال العشرية الأولى (1999 – 2009).

شكل التخطيط في المغرب منذ عقود خلت أداة لا محيد عنها لصناعة السياسات العمومية، وقد تميز آخر القرن الماضي باعتماد بلادنا المخطط الخماسي (1999-2003) بناء على رسالة من ملك البلاد للوزير الأول مؤرخة في 28/09/1999 دعاه فيها إلى تصور استراتيجية تنموية مندمجة تهدف تنفيذها إلى تقوية بنيات المجتمع وإدماج مختلف مكوناته وتمتين نسيج وحدته، ومما تميزت به هذه الاستراتيجية، تنصيبها على برامج خاصة بالإدارة الرقمية⁴².

بعد ذلك تبلورت خطتان إلكترونيتان حكوميتان هما:

1 – برنامج العمل الإستراتيجي للإدارة الإلكترونية "إدارتي" (2005-2007) ، أشرفت عليها وزارة تحديث القطاعات

العامية⁴³.

2 – مخطط المغرب الرقمي (2005-2010) أشرفت عليه وزارة الشؤون الاقتصادية والعامية.

لقد جاء برنامج إدارتي في سياق المجهودات المبذولة من أجل تطوير الإدارة وتقريبها من المواطنين وأيضا بغاية تسهيل ولوج المرتفقين إلى المرافق العمومية عن طريق تبسيط المساطر الإدارية وتطوير الخدمة العمومية بتبني مناهج تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

⁴² مقتطف من الرسالة الملكية الموجهة للوزير الأول بتاريخ 16/12/1999، منشورة بموقع المجلس الأعلى للسلطة القضائية [https://www.cspj.ma/discoursroy/viewdiscoursroy/455\(0](https://www.cspj.ma/discoursroy/viewdiscoursroy/455(0) تاريخ الولوج 2025/04/27. على الساعة 16:15.

⁴³ حزب العدالة والتنمية التحويل الرقمي للمرافق العمومية بالمغرب، الطبعة الأولى، يونيو، 2023 <https://www.pjd.ma/static/uploads/2024> تاريخ الولوج 2025/04/28 على الساعة 19:43.

حيث تم في سياق تنزيل هذا البرنامج وضع آلية الإستقبال الإلكتروني تتكون من بوابة الخدمات العمومية (www.service-public.ma)، والتي تشتمل على المعلومات المتعلقة بالمساطر والإجراءات الإدارية إضافة إلى ذلك، إحداث مركز للإتصال والتوجيه الإداري يعنى باستقبال ومعالجة تساؤلات المرتفقين وعموم المواطنين المرتبطة بالمساطر والإجراءات الإدارية.

• الإستراتيجية التي انبنى عليها برنامج " إدارتي 2010 "

إن اعتماد برنامج إدارتي بالمغرب جاء في السياق العام لتطوير وبناء مجتمع المعرفة والإعلام، وأيضا في إطار تحديث وعصرنة القطاعات الإنتاجية خصوصا الإدارات والمؤسسات العمومية وقد هدف هذا البرنامج إلى:

-سد الهوة الرقمية جهويا واجتماعيا بتطوير المحتوى الملائم، وتعميم الولوج إلى خدمات الانترنت وخدمات الاتصال بصفة عامة، وتكوين الكفاءات المهنية التي يحتاجها اقتصاد المعرفة.

-تحسين تموقع المغرب في الساحة الدولية في مجال صناعات التكنولوجيا المرتبطة بالمعلومات والإتصال.

-تنمية الإدارة الرقمية.

-تعميم استعمال تكنولوجيا الإتصال.

-تطوير الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات⁴⁴.

حيث شكل هذا البرنامج خطوة أولية نحو تكريس مبادئ القرب والشفافية الإدارية والحكامة الجيدة لتحسين جودة الخدمات العمومية التي تقدم للمواطنين، وأيضا تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين⁴⁵، إلا أنه لم يتم إجراء أي تقييم لإستراتيجية المغرب الإلكتروني 2010 التي همت الفترة الممتدة من (2005 إلى 2010) للكشف عن الإكراهات المحتملة التي أعاقَت تنفيذها وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد إستراتيجية المغرب الرقمي 2013.

⁴⁴ مراد جفري، الإدارة الإلكترونية بالمغرب بين الأبعاد الاستراتيجية ورهان التنمية (ASJP cerist.dz) تاريخ الزيارة

2025/05/02 على الساعة 12:49.

⁴⁵ <https://www.courdescomptes.ma/ar/avis-2014> تقرير المجلس الأعلى للحسابات، فبراير 35

تاريخ الزيارة 2025/05/02 الساعة 14:16.

إذا كان للخدمات العمومية وفعاليتها تأثير كبير على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والمالية بالمغرب فقد أصبح من الضروري تقديم هذه الخدمات بطريقة مندمجة وشفافة ومؤمنة حتى يتسنى بفضل تكنولوجيا المعلومات تحويل المجتمع المغربي تدريجيا إلى مجتمع للمعرفة تماشيا مع حاجيات وتطلعات المواطنين والمقاولات.

وفي هذا السياق جاء المغرب الرقمي 2013، الذي يهدف إلى جعل المغرب يتموقع ضمن الدول الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتنمية أنشطة صناعية جديدة ذات تقنيات حديثة ومبتكرة للرقى بالعمل الإداري، وقد راهنت السلطات العمومية بالمغرب في سياق بناء مجتمع المعرفة والإعلام على تطوير الإستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية لتخليق حياة المؤسسات العمومية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وقد حددت أولويات هذه الإستراتيجية في⁴⁶:

✓ التحول الإجتماعي، بتمكين المواطنين من الولوج إلى الانترنت ذي الصبيب العالي وتشجيع الولوج إلى المبادلات والمعرفة عن طريق:

-تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والتجهيز بالمعدات الضرورية بالنسبة للفاعلين في قطاع التعليم.

-تعبئة الفاعلين العموميين والخواص لتقديم عروض مغرية للولوج إلى تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل صنف من الأصناف الإجتماعية والمهنية.

-تطوير محتوى رقمي وطني.

✓ انجاز خدمات عمومية موجهة للمتعاملين مع الإدارة بتقريب الإدارة من حاجيات المتعاملين معها على مستوى الفعالية والجودة والشفافية، من خلال برنامج طموح للحكومة الإلكترونية يقوم على تنفيذ ثلاث مبادرات رئيسية:

« المبادرة الأولى: إحداث الهيئات القيادية الخاصة ببرنامج الحكومة الإلكترونية.

⁴⁶ مراد جفري، الإدارة الإلكترونية بالمغرب بين الأبعاد الاستراتيجية ورهان التنمية، مرجع سابق.

« المبادرة الثانية: تنفيذ 15 خدمة ومشاريع رائدة تستهدف تحسين الفعالية وتقليل تكاليف الإدارة وتبسيط المساطر الإدارية للمقاولات، وأيضا الخدمات المنشئة للإدارة في خدمة المواطنين.

« المبادرة الثالثة: تنفيذ مجموع خدمات ومشاريع الحكومة الإلكترونية في أفق سنة 2013⁴⁷.

وقد لوحظ على عملية إعداد هذه الإستراتيجية غياب مقاربة تشاركية مع مختلف المتدخلين والفاعلين، وذلك على نقيض مما جرى في دول أخرى والتي أنشأت بوابات عبر الإنترنت قصد الاطلاع على احتياجات مستعملي شبكة الإنترنت وفي المقابل لم يتم إحداث موقع إلكتروني خاص ببرنامج "فكرة" (www.fikra.go.ma). الموجه لجمع المعلومات عن احتياجات المستعملين إلا بعد مرور ثلاث سنوات تقريبا على الشروع في تنفيذ إستراتيجية المغرب الرقمي 2013⁴⁸.

• المغرب الرقمي 2020

تهدف إستراتيجية المغرب الرقمي 2020 إلى:

-تسريع التحول الرقمي للمغرب.

-تقوية مكانة المغرب كنقطة مركزية رقمية جهوية؛

-معالجة كوابح المنظومة بالتصدي بصفة خاصة لإشكالية الحكامة والكفاءات الرقمية؛ وتقوم الاستراتيجية على

ثلاثة أعمدة هي⁴⁹:

1 – التحول الرقمي للاقتصاد الوطني؛

2 – التمرکز الرقمي الجهوي؛

3 – المكانة الرقمية للمغرب.

⁴⁷ مراد جفري، الإدارة الإلكترونية بالمغرب بين الأبعاد الاستراتيجية ورهان التنمية، مرجع سابق.

⁴⁸ تقرير المجلس الأعلى للحسابات، فبراير 2014، مرجع سابق.

⁴⁹ <https://www.mcinet.gov.ma/ar> موقع وزارة الصناعة والتجارة تاريخ الولوج 2025/05/03 على الساعة 17:23.

ثانياً: إعداد وبلورة مخطط توجيهي للتحويل الرقمي للإدارة العمومية

ينبغي هذا المشروع على صياغة رؤية إستراتيجية لتعزيز رقمنة الخدمات وتبادل المعطيات والمعلومات بين الإدارات وترسيخ الحكامة العمومية، وتسخير الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة، ورصد العناصر والجوانب الأساسية الموجهة من أجل توفير خدمات عالية المستوى، متعددة القنوات ورفع مستوى نضجها.

ويطمح المخطط التوجيهي إلى خلق إدارة مترابطة تتوفر على بنى تحتية رقمية متقدمة وموارد بشرية مؤهلة تساهم بشكل فعال في دعم الإصلاحات الإدارية وتطوير الخدمات العمومية.

وتم تصميم المخطط التوجيهي وفق أربعة مكونات إستراتيجية منسجمة فيما بينها، وتتضمن كلا من مبادئ العمل المعتمدة والأهداف المرجوة والفئات المستفيدة وبرامج العمل المزمع تنفيذها⁵⁰.

وقد عملت وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة خلال سنة 2021 على مواصلة إعداد مشروع المخطط التوجيهي الرقمي للإدارة العمومية بشراكة مع مختلف القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية حيث تم:

- إعداد نموذج التصاميم القطاعية للتحويل الرقمي للخدمات الإدارية.

- إعداد مشروع مرسوم لتأطير عملية وضع وتبني المخطط التوجيهي للتحويل الرقمي للخدمات الإدارية؛

ويحدد مشروع هذا المرسوم، كفاءات وآليات إعداد وتفعيل المخطط التوجيهي للتحويل الرقمي للخدمات الإدارية التي تقدمه إدارات الدولة والجماعات الترابية ومجموعاتها وهيئاتها والمؤسسات العمومية وكل شخص إعتباري آخر خاضع للقانون العام والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام.

ثالثاً: الإستراتيجية الوطنية للانتقال الرقمي 2030

تروم الإستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي المغرب الرقمي 2030 بالأساس، تحديد الاحتياجات ذات الأولوية وضمان ملاءمتها لرهانات الرقمنة ومتطلباتها من خلال التركيز على المشاريع الرامية إلى الارتقاء بالإدارة الرقمية وتسريع الشمول الرقمي وتعزيز الاقتصاد الرقمي.

⁵⁰ حصيلة وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة برسم سنة 2021 <https://mmsp.gov.ma/ar> تاريخ الولوج 2025/05/03 على الساعة 15:22.

وذلك لا يتأتى إلا من خلال الاستثمار في الأسس اللازمة للنهوض بالرقمنة في المغرب من خلال تكوين وتطوير الكفاءات، وتأهيل البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الترسنة القانونية، وكذا إرساء الحكامة الجيدة⁵¹.

وترتكز الإستراتيجية الوطنية للتنمية الرقمية على مرتكزين أساسيين:

أولاً: رقمنة الخدمات العمومية، من خلال تسريع رقمنة الخدمات الحكومية وضمان جودتها، من خلال جعل المرتفق سواء مواطن أو مقاول هو محور العملية.

ثانياً: بث دينامية جديدة في الاقتصاد الرقمي بهدف إنتاج حلول رقمية 100%، وخلق القيمة المضافة وفرص الشغل، هذا المرتكز الثاني ينبغي على تطوير المواهب الرقمية وخلق البروفایل المناسب والموارد البشرية اللازمة لتطوير الإقتصاد الرقمي، الحوسبة السحابية cloud من أجل ضمان السيادة الرقمية وتلبية احتياجات القطاعين العام والخاص في هذا المجال.

ثم أخيراً التغطية بشبكة الهاتف والإنترنت في العالم القروي خاصة من أجل دفع الإستثمار في العالم القروي وخلق طبقة متوسطة قروية.

تشمل الأهداف الرئيسية للإستراتيجية:

-تحسين الخدمات الرقمية وجعل المغرب قطبا رقميا ومنصة إقليمية قارية في مجال التكنولوجيات الحديثة.

-تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية وتجويد الخدمات الحكومية.

-تأهيل البنية التحتية الرقمية.

-تكوين وتطوير الكفاءات في مجال الرقمنة.

فأهداف "المغرب الرقمي 2030" تتمحور حول تحقيق التحول الرقمي الشامل والمستدام في المملكة من خلال⁵²:

-تعزيز الإدارة الرقمية: تحسين الخدمات العامة من خلال الرقمنة.

⁵¹ البوابة الوطنية - <https://www.maroc.ma/ar> مرجع سابق.

⁵² أمين سامي المغرب 2030 قراءة في التوجهات العامة للاستراتيجية الوطنية للتنمية الرقمية <https://banassa.info> تم الولوج بتاريخ 2025/05/03 على الساعة 16:12.

-تسريع الشمول الرقمي: من خلال ضمان وصول جميع المواطنين إلى الخدمات الرقمية.

-تقوية الاقتصاد الرقمي: من خلال دعم الابتكار وريادة الأعمال في القطاع الرقمي.

-تحسين الخدمات الرقمية: جعل المغرب قطبا رقميا إقليميا وقاريا.

-تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية: تقليل البيروقراطية وتحسين كفاءة الخدمات.

-تأهيل البنية التحتية الرقمية: تطوير الشبكات والأنظمة لدعم الرقمنة.

-تكوين وتطوير الكفاءات: بناء قدرات الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا الرقمية.

هذه الأهداف تسعى لتحقيق نقلة نوعية في كيفية تفاعل المواطنين والشركات مع الخدمات الحكومية العمومية والمساهمة في تعزيز النمو الإقتصادي من خلال الابتكار الرقمي.

كما ستساهم الإستراتيجية الوطنية للتنمية الرقمية في الدفع جيدا من أجل تنزيل مناخ الإستثمار.

الفقرة الثانية: إكراهات التحول الرقمي في الإدارة العمومية

يمثل التحول الرقمي في الإدارة العمومية ركيزة أساسية لإصلاح الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين، وهو خيار إستراتيجي يتماشى مع تطلعات الدولة نحو تطوير الحكامة الرقمية وتعزيز الشفافية والمشاركة. غير أن هذا الورش الوطني الكبير يواجه مجموعة من الإكراهات والتحديات الجوهرية التي تؤثر على وتيرته وفاعليته، مما يستدعي تفصيلا دقيقا لهذه العراقيل لفهم طبيعتها وتأثيراتها على مسار التحول الرقمي.

وفي هذا السياق، سيتم التطرق إلى أهم هذه الإكراهات التي تعيق التحول الرقمي في الإدارة العمومية، والتي تنوعت بين إشكالات إستراتيجية تتعلق بتباين الإطار المرجعي والتنظيمي (أولا)، وضعف الموارد البشرية المؤهلة (ثانيا)، وضعف البنية التحتية الرقمية (ثالثا)، فضلا عن الفجوة الرقمية المجتمعية (رابعا)، وعجز التمويلات المخصصة لهذا المجال الحيوي (خامسا)، إلى جانب محدودية الإمكانيات التقنية والإدارية (سادسا)، والحاجة الملحة لتحديث الإطار القانوني (سابعاً)، فضلا عن تدبير مخاطر أمن نظم المعلومات (ثامنا).

أولاً: تباين الإطار الإستراتيجي للتنمية الرقمية

أعدت الوزارة المكلفة بالصناعة والتجارة مخطط المغرب الرقمي 2020 كإطار استراتيجي وطني للتنمية الرقمية عن الفترة 2016/2020، غير أن هذا المخطط لم يتم تفعيله بسبب عدم تبنيه من طرف مختلف الأطراف المعنية من القطاع العمومي والقطاع الخاص، والتي لم يتم إشراكها بشكل كاف في إعدادة.

وننتج عن هذا الوضع غياب رؤية مشتركة وضعف على مستوى التنسيق بين مختلف المتدخلين في مجال التنمية الرقمية في المغرب، مما انعكس سلبا على تطور هذا المجال، لاسيما في القطاع العام، حيث سجل تباين في تبني استراتيجيات رقمية فعلية على مستوى القطاعات الوزارية.

فمن خلال تحليل نتائج الاستبيان، الذي أعده المجلس الأعلى للحسابات حول هذا الموضوع، تبين أنه من أصل 20 قطاعا وزاريا أجابت عن الاستبيان سبعة 7 منها فقط تتوفر على إستراتيجية خاصة للتحويل الرقمي، بينما ثمانية 8 قطاعات اقتصرت على إدراج التنمية الرقمية كالية ضمن استراتيجية عملها في حين لم تعتمد خمس 5 قطاعات أي إطار استراتيجي في هذا المجال⁵³.

وفي نفس الإطار، قامت الوزارة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة ببلورة الخطة الوطنية لإصلاح الإدارة عن الفترة 2018/2021، والتي تضم محورا متعلقا بالتحويل الرقمي يشمل خمسة مشاريع من بينها المخطط التوجيهي للتحويل الرقمي للإدارة العمومية ومنصة التشغيل البيئي المشتركة بين الإدارات "gouvernementale Gateway" ونظام المعلومات المتعلق بالموارد البشرية وجاهزية الخدمات الإدارية للتحويل الرقمي، دون الأخذ بعين الاعتبار التوجهات المسطرة في مخطط المغرب الرقمي 2020.

وقد تبين من خلال النتائج المحققة، أنه لم يتم إلى حد الآن استكمال كل من المخطط التوجيهي للتحويل الرقمي ومنصة التشغيل البيئي المشتركة بين الإدارات "gouvernementale Gateway" ونظام المعلومات المتعلق بالموارد البشرية⁵⁴.

⁵³ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2022-2023، ص 155، بلاغ نشر - التقرير - السنوي - للمجلس الأعلى

للحسابات <https://www.courdescomptes.ma/ar/>

⁵⁴ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، نفس المرجع.

ثانيا: إكراهات مرتبطة بالموارد البشرية

يعد تأهيل الموارد البشرية من العوامل الرئيسية التي قد تشكل عقبة أمام التطور الرقمي وتبني التحول الرقمي من طرف المواطنين.

ويشكل ضعف التكوين والتكوين المستمر في مجال المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، عائقا كبيرا يحول دون تحقيق المنشود في تطوير الخدمات الإدارية، هذا إضافة الى النقص الكبير الذي تعرفه الإدارة العمومية في المتخصصين من أطر وتقنيين مؤهلين نظرا لغياب رؤية سياسية واضحة في مجال التوظيف كما أنه لا بد من تكوين العنصر البشري المشتغل بالإدارات العمومية، تكويننا يتلاءم وتحولات نمط التدبير.

ويعاني المغرب من نقص في الموارد البشرية المؤهلة في المجال الرقمي حيث أن عدد المهندسين والتقنيين الذين يتم تكوينهم خلال السنة، حسب تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لسنة 2016 لا يتجاوز 2000 أي 3 مهندسين لكل 10.000 نسمة وهي نسبة قليلة مقارنة مع عدد من البلدان كتركيا ومليزيا (تركيا 11 مهندس لنفس النسمة، وماليزيا 19 مهندس لنفس النسمة)⁵⁵.

ثالثا: ضعف البنية التحتية للإدارة الرقمية

منذ أكثر من عشرين سنة، دخلت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القطاعات الإدارية لتكون رافعة أساسية نحو التطوير والتحديث، وأصبحت محط اهتمام الإداريين والمدرسين والخبراء للإرتقاء بها. ومع ذلك، لم يرق الإستثمار الفعلي لهذا المجال بالمغرب بعد إلى مصاف الدول التي تعتمد التقنيات الحديثة للتواصل كوسيلة لتقديم خدمات ذات جودة عالية، بحيث لا يزال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتسم بالضعف والمحدودية على مستوى التجهيز الشبكي للإدارات وضعف الربط فيما بينها.

رابعا: الفجوة الرقمية

تواجه التنمية الرقمية تحديات تتعلق بتجاوز الفجوة الرقمية وتحقيق الإدماج الرقمي، وتتمثل هذه التحديات في عدم توفر جزء من الساكنة على المعدات المعلوماتية الضرورية للولوج للعالم الرقمي، حيث أن حوالي 17% من الساكنة

⁵⁵ تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لسنة 2016 <https://www.cese.ma/ar/> تم الولوج بتاريخ 2025/05/03.

لا تتوفر على هاتف من الجيل الجديد حسب معطيات الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات لسنة 2021 ، وعدم المساواة من حيث الولوج للشبكة بسبب غيابها أو انخفاض صبيبها أو ارتفاع كلفتها، دون إغفال ضعف التكوين في المجال الرقمي للمستعملين حيث بلغت نسبة الأمية الرقمية 56% من السكان حسب معطيات نفس الوكالة.

وتشكل الفجوة الرقمية عائقا تجاه تطوير الخدمات عبر الإنترنت واستعمالها من طرف عامة المواطنين، حيث يسجل لجوء المواطنين إلى وسطاء معتمدين أو غير معتمدين لتمكينهم من الاستفادة منها في ظل الصعوبات التي يواجهونها وفي غياب أي ضمانات تحمي حقوقهم ومعطياتهم الشخصية⁵⁶.

وبالرجوع إلى تقرير الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات (تقرير 2016) فإن 55% فقط من الأسر من تتوفر على جهاز حاسوب وتختلف هذه النسبة ما بين الوسط الحضري 60.2% والقروي 3.26%. وبالنسبة للولوج إلى شبكة الإنترنت، فإن 65% من الأسر تتوفر على ولوج الأنترنت موزعة بدورها بين 77% في الوسط الحضري، و 51.3% في الوسط القروي⁵⁷.

تعكس هذه المؤشرات والأرقام عمق الفجوة الرقمية داخل الوسط الاجتماعي بالمغرب، بين المجال القروي والحضري ثم بين الفئات الفقيرة والغنية، مما يشكل عائقا وتحدي أمام تفعيل استراتيجية المغرب الرقمي، رغم وجود بعض مظاهر التقدم الايجابي إلا أنه يبقى محدودا، يعكس توجه أحادي ومجهودا للدولة فقط دون إشراك المجتمع في التحديث وبالتالي تقليص الفجوة الرقمية.

كما أن ارتفاع نسبة الأمية بالمجتمع المغربي، ساهمت في اتساع الهوة والفجوة الرقمية بين المجتمع وأنظمة الرقمنة التي تعتبر نموذجا للتحديث، فكيف يعقل لمجتمع يعرف ارتفاع نسبة الأمية متعددة الأبعاد والفقر المركب، يصنفه أغلب الباحثين ضمن المجتمعات المركبة، أن ينخرط بسهولة في استراتيجية المغرب الرقمي.

⁵⁶ بدرية الطربيق، دور الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالمغرب، مقال منشور بمجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، العدد 3 و 4 أبريل 2019

⁵⁷ هشام العقراوي، تحديات الانتقال من بيروقراطية التدبير الورقي نحو التدبير الرقمي مقال منشور بالمؤلف الجماعي نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث، القسم الثاني، مكتبة الرشاد سطات، الطبعة الأولى 2022، ص 113.

ويعرف المجتمع المغربي ارتفاع كبير للاقتصاد غير المهيكل بنسبة أكثر من 50%، ويرجع ذلك لغياب ثقافة التنظيم والقانون لدى فئة واسعة من أفراد المجتمع، إن تبني استراتيجية المغرب الرقمي تتطلب إصلاح وتحديث البنية التحتية والثقافية للمجتمع بشكل موازي مع وضع تشريعات منظمة وأنظمة معلوماتية متطورة⁵⁸.

خامسا: عجز الميزانيات والموارد المالية المتاحة لتحقيق التحول الرقمي

يعتبر تمويل مشاريع التنمية الرقمية من أهم التحديات التي يتعين أخذها بعين الاعتبار لإنجاح ورش التحول الرقمي على مستوى القطاع العام، ويعتمد تمويل المشاريع في هذا المجال، أساسا على الإعتمادات المبرمجة في ميزانيات الوزارات والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية، وذلك في غياب آليات تمويل تركز على التعاضد والتكامل بين مختلف المتدخلين من أجل ترشيد النفقات وضعف تعبئة التمويلات عن طريق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، علما أن هذا المجال يتطلب تمويله مبالغ مالية هامة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يتعذر إعطاء حصيلة شمولية حول حجم الإستثمارات المخصصة لهذا المجال بسبب القواعد المنظمة لطريقة تقديم وتصنيف النفقات العمومية وكيفية إدراجها في بنود ميزانية القطاعات الوزارية وكيفية ترميزها إضافة لقواعد المحاسبة العمومية⁵⁹.

سادسا: الإمكانيات المحدودة للإدارات فيما يتعلق بالبيانات الرقمية وأنظمة المعلومات الداخلية

يتطلب تنفيذ الإدارة الرقمية أن تتمكن الإدارات من معالجة البيانات وتبادلها فيما بينها، ومع ذلك، فإن وجود العديد من الإجراءات الورقية حتى الآن، وعدم لجوء العديد من الإدارات إلى نظم المعلومات سيجعل تحولها الرقمي صعبا للغاية. ويبدو لنا أن الخطوة الرئيسية تتمثل في قيام مختلف الإدارات، بطريقة قائمة بذاتها، بتجهيز نفسها بنظم معلومات داخلية تسمح بتجريد إجراءاتها وبياناتها من الطابع المادي⁶⁰.

⁵⁸ هشام العقراوي، تحديات الانتقال من بيروقراطية التدبير الورقي نحو التدبير الرقمي مقال منشور بالمؤلف الجماعي نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث، نفس المرجع، ص 113..

⁵⁹ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، مرجع سابق.

⁶⁰ -Livres-Blanc-Administration-Digitale-Maroc <https://ausimaroc.com/wp-content/uploads/2023/11/Livre-Blanc-Administration-Digitale-Maroc-v6.pdf>, consulté, le: 04/05/2025.

سابعاً: ضرورة تميم وتحيين الإطار القانوني المتعلق بالتنمية الرقمية

يتطلب ضمان نجاح أورايش التنمية الرقمية وتطوير الاقتصاد الرقمي تحيين الإطار القانوني وملائمته مع متطلبات التحول الرقمي، غير أنه لوحظ تأخر في اعتماد بعض النصوص القانونية وفي إحداث بعض الهيئات، مما يحول دون تطور هذا المجال بشكل متناسق ولا تزال مجموعة من المجالات غير مؤطرة قانونياً ومن بينها على سبيل المثال، الأرشيف الإلكتروني ومسك السجلات الإلكترونية وموثوقية، نسخ المستندات الرقمية والعملات المشفرة والمنصات الرقمية والذكاء الاصطناعي وغيرها.

وفي هذا السياق، لم تتم بعد المصادقة على مشروع القانون رقم 41.19 المتعلق بالإدارة الرقمية والذي تم إعداده منذ سنة 2019 بهدف معالجة قضايا أساسية ذات طابع أفقي في مجال تطوير الخدمات الرقمية في المرفق العمومي، وسيتمكن إصداره من إتمام الإطار القانوني للتحول الرقمي الذي يضم بالخصوص القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية والقانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية. وقد أثر هذا التأخير المسجل في اعتماد مشروع القانون رقم 41.19 سلباً على تقدم مشاريع التحول الرقمي في الإدارات العمومية، وذلك بالنظر للجوانب المهمة التي يعالجها.

ثامناً: تدير المخاطر المرتبطة بأمن نظم المعلومات

يتطلب التحول الرقمي فتح البيانات والأنظمة المعلوماتية العمومية منها والخاصة لضمان تشغيلها وتبادل المعطيات، مما يتيح الولوج إلى المنصات والخدمات المقدمة عبر الشبكات. وقد يترتب عن هذه الوضعية، إلى جانب الوعي غير الكافي بطرق وبضرورة حماية البيانات والأنظمة المعلوماتية من طرف المستخدمين، مجموعة من المخاطر الأمنية التي تمس بسلامة الأنظمة وبسرية البيانات وصدقيتها.

وقد تم تسجيل قصور على مستوى تعيين مسؤولين عن أمن الأنظمة المعلوماتية، وتحسيس الموظفين بالمخاطر المرتبطة بحماية الأنظمة وحماية البيانات، واعتماد الموثائق والمساطر المتعلقة بإدارة المخاطر المعلوماتية، واقتناء برامج الحماية، وتقدم التجهيزات المعلوماتية وإعادة تأهيلها وجردها، والمحافظة على الوثائق المتعلقة بها وتطبيق المعايير الأمنية

والقيام بعمليات الافتتاح الدوري، وتجدر الإشارة أن حماية البيانات والأنظمة أصبح إلزاميا بمقتضى أحكام القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني⁶¹.

المبحث الثاني: المنصات الرقمية ودورها في الإدارة العمومية

في ظل الدينامية المتسارعة التي يعرفها العالم نحو الرقمنة، بات من الضروري على الإدارة العمومية المغربية تجاوز الأساليب التقليدية والانخراط في نموذج حديث قائم على التكنولوجيات الرقمية، بما يضمن النجاعة والجودة في تقديم الخدمة العمومية. فواقع التحولات العميقة التي يشهدها المحيط الإداري والإجتماعي يفرض اعتماد أدوات بديلة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وعلى رأسها الوسائط والمنصات الرقمية.

هذا التحول لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يعكس تغييرا في النموذج الإداري نفسه، من خلال تكريس مبادئ الشفافية، التفاعلية، والعدالة في الولوج إلى الخدمات. فالرقمنة تعد امتدادا مؤسسانيا لمنطق الإدارة المواطنة، وتسهم في ترسيخ الرقابة والتقييم الذاتي داخل المرفق العمومي.

في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى الإحاطة بالإطار القانوني والتنظيمي المؤطر لهذا التحول (المطلب الأول)، إلى جانب الوقوف على واقع الإدارة الرقمية من خلال البرامج الوطنية والإكراهات التي تعترضها (المطلب الثاني).

المطلب الأول: المنصات الرقمية تعريفها وأهميتها

تعد المنصات الرقمية من الركائز الأساسية التي اعتمدتها الإدارة العمومية في مسار التحول الرقمي، باعتبارها الوسيط التقني والقانوني لتقديم الخدمات الإدارية وتدير العلاقة مع المرتفقين. وقد جاءت هذه الآلية استجابة لضرورة تبسيط المساطر، وتقريب الخدمة من المواطن، والتغلب على الإكراهات الزمنية والإجرائية.

وقد تعززت مكانة هذه المنصات بإقرارها في نصوص قانونية، لاسيما القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر، الذي ألزم بإحداث منصات موحدة لتلقي الطلبات وتتبعها. كما يندرج استخدامها ضمن تفعيل الفصل 156 من الدستور، الذي ينص على تحسين جودة المرافق العمومية وتقييم أدائها.

⁶¹ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، مرجع سابق، ص 161.

وتتجلى أهمية هذه المنصات بداية في تحديد مفهومها وتمييزها عن باقي الوسائط الرقمية (الفقرة الأولى)، ثم في إبراز الوظائف التي تضطلع بها في تسريع الخدمات، ترسيخ الشفافية، وتعزيز الثقة في الإدارة (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: مفهوم المنصات الرقمية وأهدافها في تحسين تفاعل الإدارة مع المواطنين

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها المجتمع، اختزال المرفق العمومي في هياكل بيروقراطية جامدة، بل أصبح من الضروري التفكير في أدوات بديلة قادرة على تحسين علاقة الإدارة بمحيطها، خصوصا عبر الوسائط الرقمية.

ويعد تطوير المنصات الرقمية، باعتبارها وسيلة لتجاوز أعطاب البيروقراطية التقليدية، وتعزيز فعالية التدبير العمومي⁶². فالإدارة الحديثة لم تعد تحتكم فقط إلى منطق الإجراءات الجامدة والمساطر المعقدة، بل أصبحت تنفتح على ديناميات جديدة تتسم بالمرونة، التفاعل، والنجاعة، وكل ذلك ضمن سياق عالمي موسوم بثورة رقمية شاملة تعيد تشكيل أنماط السلطة والعلاقات داخل المجتمع والدولة⁶³.

في هذا السياق، تعتبر المنصات الرقمية "Digital Platforms" من أبرز الأدوات التي ساهمت في إحداث تحول نوعي داخل الإدارة العمومية، إذ لم تعد هذه الأخيرة تقتصر على تقديم الخدمة العمومية عبر الوسائل التقليدية، بل أضحت تعتمد على واجهات رقمية تفاعلية تتيح للمواطنين الولوج إلى خدمات متعددة بشكل آني وشفاف، مما يعكس تطورا في مفهوم الخدمة العمومية نحو تصور أكثر انفتاحا وتشاركية⁶⁴.

من الناحية المفاهيمية، تعرف المنصات الرقمية بأنها بنية تحتية رقمية تمكن من تقديم خدمات عمومية متعددة ومتكاملة عن بعد، عبر واجهات إلكترونية موحدة، تركز على التفاعل المباشر بين الإدارة والمواطن⁶⁵. ويتعلق الأمر بمنظومات تقنية وتشريعية تدمج تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة في جوهر العمل الإداري، مما يؤدي إلى تجاوز الحضور في التعامل مع الإدارة، لفائدة نمط جديد من التفاعل "الإفتراسي-الواقعي".

وتندرج هذه المنصات ضمن تصور قانوني جديد للعمل الإداري، حيث أصبح ينظر إلى الرقمنة كأداة لإعادة تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، في إطار مقومات الحوكمة الجيدة التي نص عليها الدستور 2011، ولا سيما الفصل الأول الذي

⁶²العربي نبيل، الإدارة العمومية ورهانات التحديث الرقمي، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 174، 2021.

⁶³ Castells, Manuel The Rise of the Network Society, Wiley-Blackwell, 2010.P 12.

⁶⁴ Brousseau, E. & Pénard, T., "The Economics of Digital Platforms," Communications & Strategies, no. 61, 2006.

⁶⁵ OECD, Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas, OECD Publishing, 2016.

يؤكد على ربط المسؤولية بالمحاسبة، والفصل 154 الذي ينص على مبادئ المرفق العمومي من مساواة، استمرارية، وشفافية⁶⁶. فالمنصات الرقمية لم تعد فقط خيارا تقنيا، بل أصبحت جزءا من البنية الدستورية والمؤسساتية الجديدة، ما يجعل الرقمنة مسألة قانونية بامتياز.

من جهة أخرى، فإن هذه المنصات تسهم في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وفق منطق الخدمة العمومية المصممة حسب الطلب، عبر تخصيص المساطر والخدمات لكل فئة من المرتفقين بناء على بياناتهم، وهو ما يترجم عمليا التحول من منطق "العمومية" إلى منطق "الخصوصية"، مع الحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص في الاستفادة من الخدمات⁶⁷. ولأجل ذلك، أصبح لزاما على المشرع المغربي التدخل من خلال إصدار ترسانة قانونية تؤطر هذا التحول، كما هو الحال مع القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الذي يكرس إلزامية التحول الرقمي كوسيلة لتيسير العلاقة بين الإدارة والمواطن، والقانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، كضمانة للخصوصية في ظل اعتماد المنصات على البيانات⁶⁸.

وتبرز أهمية المنصات الرقمية أيضا في تعزيز الحق في الحصول على المعلومة، وفقا لمقتضيات القانون 31.13، حيث أصبحت هذه المنصات وسيلة لضمان ولوج عمومي شفاف ومنظم للمعلومة الإدارية، في احترام تام لمبادئ الشفافية والمساءلة⁶⁹. كما أن تكاملها مع أدوات التقييم الإلكتروني يمكن الإدارة من قياس رضا المرتفقين بشكل لحظي، مما يسمح باتخاذ قرارات تستند إلى معطيات موضوعية، وهو ما يتماشى مع مبدأ "صناعة القرار العمومي المبني على الأدلة" "Evidence-Based Policy"، والذي يعد من أبرز المبادئ المعتمدة في تدبير السياسات العمومية الحديثة⁷⁰.

ويتجسد هذا التوجه أيضا من خلال الجهود التي تبذلها الحكومة المغربية ضمن استراتيجيتها الوطنية للتحول الرقمي، لاسيما عبر البرنامج الوطني للخدمات الرقمية 2025 الذي يستهدف رقمنة 200 خدمة عمومية أساسية، بما

⁶⁶ دستور المملكة المغربية، 2011، الفصول 1 و154.

⁶⁷ بنعبد الله محمد، "التحول الرقمي وإعادة هندسة العلاقة بين الإدارة والمواطن"، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق فاس، 2022.

⁶⁸ ظهير شريف رقم 1.19.15 صادر في 26 من جمادى الآخرة 1440 (4 مارس 2019) بتنفيذ القانون 55.19، وظهير شريف رقم 1.09.15 بتنفيذ القانون 09.08.

⁶⁹ ظهير شريف رقم 1.18.15 صادر في 22 فبراير 2018 بتنفيذ القانون 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات.

⁷⁰ Head, Brian W., "Evidence-Based Policymaking : Principales, Practice and Développement," Australian Journal of Public Administration, Vol.P 67, 2008.

ينسجم مع التزامات المملكة ضمن برنامج الحكومة المنفتحة OGP، مما يبرهن على أن التحول الرقمي ليس خيارا تقنيا فحسب، بل هو اختيار سيادي استراتيجي ذو أبعاد قانونية، تنظيمية ومؤسسية،

فالحديث عن المنصات الرقمية هو حديث عن تحولات عميقة في منطق اشتغال الإدارة العمومية، وهي تحولات تستوجب قراءة قانونية وصفية دقيقة، تسائل الإطار الدستوري والتشريعي الذي يؤطر هذه المنصات، وتحلل وظائفها ضمن بنية الحكامة العمومية الجديدة التي تركز على القرب، الشفافية، والفعالية⁷¹.

الفقرة الثانية: دور المنصات الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية

يعد تبسيط الإجراءات الإدارية إحدى الركائز الأساسية التي تبنتها الدولة المغربية في إطار سعيها نحو تحديث الإدارة العمومية وتجويد علاقتها بالمرتفقين. فالواقع الإداري الوطني، ولسنوات طويلة، كان موسوما بجمود مسطري، وتعقيد تشريعي وتنظيمي، جعل من الولوج إلى الخدمة العمومية مسألة شاقة تتطلب وقتا وجهدا وتكرارا مرهقا للوثائق والإجراءات. ولطالما شكلت هذه الوضعية عائقا حقيقيا أمام تفعيل مبدأ المرفق العمومي، ما استدعى تحركا مؤسسيا لإعادة النظر في أساليب تقديم الخدمة العمومية عبر أدوات أكثر نجاعة وشفافية، تنصدها المنصات الرقمية⁷².

في هذا الصدد، جاءت الرقمنة كأداة مركزية في إعادة هندسة المساطر الإدارية، وفق منظور قوامه تقليص الخطوات الإجرائية، وإزالة التكرار، وتوحيد الوثائق المطلوبة، وذلك عبر منصات رقمية تتيح إمكانية الولوج الموحد والمتكامل للخدمات العمومية، وتحيل بشكل تلقائي على مختلف الإدارات المعنية دون حاجة المرتفق للتنقل. ويترجم هذا التحول في منطق "الإنظار والتنقل" إلى منطق "الولوج السلس والفوري"، مما يعيد الاعتبار لكرامة المواطن ويقوي الثقة في الإدارة⁷³.

وقد كرس القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية هذا التوجه، من خلال مجموعة من المبادئ القانونية الرامية إلى عقلنة العلاقة بين الإدارة والمرتفق، كاعتبار سكوت الإدارة بعد انقضاء الآجال المحددة بمثابة موافقة ضمنية، وإقرار إلزامية رقمنة الإجراءات، ونشرها عبر بوابات إلكترونية مهيكلية وفق مساطر موحدة. وهو ما يبرز

⁷¹ وزارة التحول الرقمي وإصلاح الإدارة، البرنامج الوطني للخدمات الرقمية 2025، الرباط، 2022.

⁷² تقرير المجلس الأعلى للحسابات، تقرير تقييم الخدمات العمومية، 2020.

⁷³ وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، الميثاق الوطني لتبسيط المساطر، 2019.

البعد القانوني الذي اتخذته الدولة في تأطير التبسيط الإداري، باعتباره ليس فقط خيارا وظيفيا، بل إلزاما قانونيا ذا طابع مؤسساتي⁷⁴.

وتكتسي هذه المنصات أهمية بالغة في تفكيك البيروقراطية الورقية، باعتبارها تعتمد على المعالجة الرقمية التلقائية للطلبات، وتتيح إمكانية تتبع الملفات في الزمن الحقيقي، وتحديد المسؤوليات بدقة، مما يقلل من فرص التماطل أو المحسوبية. ففي تقرير مؤسسة الوسيط لسنة 2022، تم تسجيل ارتفاع بنسبة 62% في عدد المرتفقين الذين أكدوا تحسن تعامل الإدارات معهم بفعل اعتماد الرقمنة، مقارنة بسنة 2019، كما أشار التقرير إلى أن حوالي 73% من الشكايات المرتبطة بتأخر المعالجة تمت تسويتها في ظرف زمني لا يتجاوز 15 يوما بعد إيداعها رقميا⁷⁵.

من جهة أخرى، فإن تبسيط الإجراءات لا يتعلق فقط بتقليص عدد الخطوات أو الرقمنة الشككية، بل يتطلب إعادة صياغة فلسفة الخدمة العمومية وفق منطق يستحضر حاجيات المواطن، ويراعي خصوصياته، مع توفير مساطر مصممة بناء على دراسات ميدانية ومعطيات دقيقة. وهنا تبرز أهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة Big Data، لتقديم خدمات موجهة وفق احتياجات كل فئة، بما يعزز مفهوم "الإدارة المصممة حسب الطلب"⁷⁶.

وفي هذا الإطار، تعتبر المنصات مثل "رخص"، "بوابة شكاية"، و"بوابة الخدمات العمومية" نماذج ناجحة لتجربة الدولة المغربية في اعتماد الرقمنة من أجل التبسيط. فبوابة "رخص" مثلاً سمحت بتقليص مدة معالجة طلبات رخص التعمير من معدل 25 يوما إلى أقل من 8 أيام، بنسبة تحسن تتجاوز 68%، كما تم تقليص عدد الوثائق المطلوبة من 11 وثيقة إلى 4 فقط في بعض المساطر، أي بنسبة 64%⁷⁷. في حين مكنت بوابة "شكاية" من إرساء آلية تظلم فعالة، بحيث بلغ عدد الشكايات المعالجة رقميا أزيد من 210 ألف شكاية خلال سنة 2023، بنسبة استجابة بلغت 87% في الأجل القانوني⁷⁸.

وتؤكد تقارير مجلس المنافسة، والمجلس الأعلى للحسابات، ومراكز أبحاث وطنية، على أن المنصات الرقمية تساهم فعليا في تقليص الكلفة الاقتصادية للإدارة، حيث أفاد تقرير المجلس الإقتصادي والإجتماعي والبيئي أن الانتقال

⁷⁴ ظهير شريف رقم 1.20.06 صادر في 28 من جمادى الآخرة 1441 (23 فبراير 2020) بتنفيذ القانون 55.19.

⁷⁵ دستور المملكة المغربية لسنة 2011، الفصل 154.

⁷⁶ دراسة المركز المغربي للطرفية، "الإدارة الرقمية وإشكالية التبسيط"، عدد خاص، 2022.

⁷⁷ تقرير البوابة الوطنية "رخص" حول مؤشرات الأداء، دورة 2023.

⁷⁸ مؤسسة الوسيط، التقرير السنوي 2022.

إلى الرقمنة مكن من تقليص المصاريف الورقية بنسبة 54%، وتخفيف الضغط على الموارد البشرية بنسبة 31% في الإدارات المركزية، وهو ما يسمح بإعادة توزيع الكفاءات نحو مهام ذات قيمة مضافة أكبر⁷⁹.

مع ذلك، فإن هذا التحول الرقمي لا يمكن أن يبلغ أهدافه دون توفر إطار تشريعي وتنظيمي مرن، وإرادة سياسية داعمة، واستثمار قوي في تكوين الموارد البشرية. إذ تبقى الرقمنة مسارا طويلا طويلا يتطلب تغييرا في الثقافة الإدارية، وتبنيا لمبدأ الإدارة المبتكرة التي تصغي لحاجيات المرتفقين وتكيف خدماتها بناء على مؤشرات الأداء وردود الفعل الرقمية الموثقة، لا يمكن اختزال نجاح التبسيط في مجرد "رقمنة" الإجراءات، بل في القدرة على ديمقراطية الولوج إلى الخدمة العمومية، وضمان إنصاف إداري شامل يستند إلى مبدأ المساواة في الولوج، وجودة الخدمات، والفعالية في الاستجابة، وهو ما يجعل من المنصات الرقمية أداة جوهرية في تفعيل مفهوم الحق في الإدارة الجيدة المنصوص عليه ضمن المواثيق الدولية، والدستور المغربي⁸⁰.

المطلب الثاني: أنواع المنصات الرقمية في الإدارة العمومية

في سياق تفعيل الإدارة الإلكترونية، اختارت المملكة تنوع المنصات الرقمية بدل اعتماد مقاربة موحدة، استجابة لتعدد حاجيات المرتفقين ومجالات تدخل الإدارة. وقد أسفر هذا التوجه عن بروز منظومة رقمية متعددة تغطي مختلف القطاعات، بهدف تحسين جودة الخدمات وتقريبها من المواطن.

وهكذا ظهرت منصات خصصت لإنجاز الإجراءات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية عن بعد (الفقرة الأولى)، إلى جانب منصات ذات طابع تواصل وتشاركي، تتيح للمواطنين تقييم أداء الإدارة وتقديم التظلمات، كآلية تعزز البعد الحقوقي والمواطني في العلاقة مع الإدارة (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: منصات تقديم الخدمات الإدارية الإلكترونية

تشكل الرقمنة اليوم أحد الأعمدة الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية، وذلك من خلال استثمار الإمكانيات التكنولوجية الحديثة لتجويد الخدمات وتقريبها من المرتفقين. وقد عملت الدولة المغربية، في إطار سعيها لتحقيق نجاعة

⁷⁹ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، رأي حول "رقمنة الإدارة العمومية"، 2022.

⁸⁰ اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، تقرير سنة 2021.

المرفق العمومي، على إرساء مجموعة من المنصات الرقمية التي لا تقتصر فقط على تقديم الخدمات، بل تتجاوز ذلك لتعزيز قيم الشفافية، وتحقيق التواصل الفعال مع المواطنين، فضلا عن ترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة.

وفي هذا الإطار، يقتضي تحليل هذه المنصات اعتماد مقارنة تصنيفية ثلاثية تشمل:

المنصات الرقمية كرافعة لتحديث الإدارة العمومية (أولا)، منصات المشاركة والشفافية في القرار العمومي، باعتبارها آلية لتعزيز الديمقراطية التشاركية (ثانيا)، الرقمنة كمدخل لتطوير العلاقة بين الإدارة والمواطن، بشكل يواكب رهانات الدولة الرقمية الحديثة (ثالثا).

أولا: المنصات الرقمية كرافعة لتحديث الإدارة العمومية:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها الإدارة المغربية نحو الرقمنة، أصبح لزاما عليها أن تعتمد على آليات جديدة تمكنها من تحقيق النجاعة والشفافية، وتجاوز أعطاب التسيير التقليدي. ومن بين أبرز هذه الآليات، المنصات الرقمية، التي جاءت كأدوات لتفعيل مقتضيات القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، والذي يمكن اعتباره بمثابة الميثاق الجديد لعلاقة الإدارة بالمواطن⁸¹. ولا يمكن تحليل هذه المنصات في بعدها القانوني والمؤسسي والمتمثلة في منصة رخص rokhas.ma، والبوابة الوطنية للخدمات الإدارية services-public.ma، ومنصة الشكايات Chikaya.ma، التي تجسد في مجموعها رافعة رقمية نحو إدارة أكثر انفتاحا وتفاعلا.

تعد منصة رخص (rokhas.ma) من النماذج الريادية التي أطلقتها الحكومة المغربية في سياق تنزيل التزاماتها المتعلقة بتبسيط ورقمنة مساطر الحصول على الرخص الإدارية، خاصة في مجالي التعمير والأنشطة الإقتصادية. وقد تم تطوير هذه المنصة بإشراف وزارة الداخلية والوكالة الوطنية لتنمية رقمنة الإدارة، بهدف تسهيل مساطر الحصول على الرخص التي كانت فيما مضى تشكل مجالا للبطء والفساد الإداري. ويستمد هذا المشروع مشروعته القانونية من مقتضيات القانون رقم 55.19⁸²، الذي يلزم الإدارات العمومية برقمنة المساطر الإدارية وتقديمها عبر واجهات رقمية موحدة. كما تؤسس هذه المنصة لتطبيق مقتضيات الفصل 155 من الدستور المغربي⁸³، الذي يلزم الإدارة بالاستجابة لطلبات المرتفقين في آجال معقولة، وبطريقة شفافة وواضحة. وتتجلى أهمية هذه المنصة في كونها تمكن المواطن من تقديم

⁸¹ القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الجريدة الرسمية عدد 6884 بتاريخ 19 مارس 2020.

⁸² القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الجريدة الرسمية عدد 6884 بتاريخ 19 مارس 2020. المادة 4 منه.

⁸³ دستور المملكة المغربية لسنة 2011، الفصل 155.

طلبه عن بعد، وتتبع مساره، والتوصل بالإشعارات والوثائق ذات الصلة، مما يقلل من الإحتكاك المباشر مع الإدارة، ويعزز مناخ الثقة بين الطرفين. كما تسمح المنصة للجماعات واللجان التقنية بالتفاعل الرقمي فيما بينها، مما يكرس التنسيق المؤسسي ويحد من ازدواجية القرارات.

أما بالنسبة للبوابة الوطنية للخدمات الإدارية services-public.ma، تعتبر بمثابة الواجهة الوطنية الرسمية للمعلومة الإدارية، حيث تمكن المواطنين والمستثمرين والمقاولات من الاطلاع على مجموع الخدمات التي تقدمها الإدارة، سواء من حيث الوثائق المطلوبة أو الآجال أو الإجراءات أو حتى التكاليف المالية. وقد جاءت هذه البوابة تنزيلا لمقتضيات المادة 5 من القانون 55.19⁸⁴، التي تلزم الإدارات بنشر لائحة الخدمات والمساطر الخاصة بها بشكل واضح ومحدث. كما تنسجم هذه البوابة مع مقتضيات القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات⁸⁵، حيث تعتبر وسيلة لتجسيد هذا الحق بشكل مؤسسي منظم. ومن جهة أخرى، فإن هذه البوابة تجسد إرادة المشرع في تحقيق الولوج العادل والمنصف للخدمة العمومية، وتحقيق الإنصاف الإداري، انسجاما مع مقتضيات الفصل 154 من الدستور⁸⁶، الذي ينص على ضرورة خضوع المرافق العمومية لمعايير الجودة والشفافية والنجاعة. وإذا كانت الإدارة في السابق تعتمد على مقاربة "المرتفق الباحث عن المعلومة"، فإن هذه البوابة قلبت المعادلة نحو "الإدارة الملتزمة بتقديم المعلومة"، مما يجسد تحولا في الفلسفة القانونية المنظمة للعلاقة بين المواطن والإدارة.

فيما تعد منصة الشكايات «chikaya.ma» تنويعا للجهود الوطنية في تكريس الحق في التظلم الإداري، وتشكل آلية رقمية لإعمال مبدأ المساءلة وربط المسؤولية بالمحاسبة، المنصوص عليه في الفصل 1 من الدستور⁸⁷. وقد تم إطلاق هذه المنصة في سياق تنزيل التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات ومؤسسة الوسيط، والمتعلقة بضعف قنوات التظلم الإداري. وتتيح هذه المنصة لأي مرتفق تقديم شكاية ضد أي تصرف إداري غير قانوني أو غير مبرر، مع إمكانية تتبع مراحل معالجتها، والتوصل برد رسمي في أجل محدد. ويؤطر عمل هذه المنصة القانون 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط⁸⁸، التي تعتبر جهة مكلفة بالتتبع والمراقبة، كما تنسجم مع مقتضيات القانون 55.19، الذي ألزم الإدارات بوضع آليات فعالة

⁸⁴ القانون 55.19، المادة 5.

⁸⁵ القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، الجريدة الرسمية عدد 6655 بتاريخ 12 مارس 2018.

⁸⁶ دستور المملكة المغربية لسنة 2011، الفصل 154.

⁸⁷ دستور المملكة المغربية لسنة 2011، الفصل 1، الفقرة الثانية.

⁸⁸ القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط، الجريدة الرسمية عدد 6520 بتاريخ 13 أبريل 2017.

لتدبير الشكايات، تحت طائلة المساءلة. وتكمن القيمة المضافة لهذه المنصة في كونها تحدث تحولاً في مفهوم التظلم من طابعه الورقي التقليدي الذي كان رهين البطء والتماطل، إلى فضاء رقمي يؤسس لتفاعل سريع وموثق، مما يعيد الاعتبار للمرتفق في علاقته بالإدارة، ويرسخ لثقافة الحق والعدالة الإدارية⁸⁹.

هذه المنصات الثلاث لا تشكل فقط واجهات تقنية لتحسين الخدمة العمومية، بل تعتبر تجسيدا قانونيا لمقتضيات دستورية وتشريعية تروم تحديث الإدارة المغربية، والقطع مع الممارسات السابقة التي كانت تميزها العشوائية، الغموض، وعدم التكافؤ في الولوج إلى الخدمات. ويمكن القول إن هذه المنصات تكرس لظهور نمط جديد من الإدارة، توصف أحيانا بـ"الإدارة التفاعلية" أو "الإدارة الذكية"، التي توظف التكنولوجيا ليس فقط كأداة ميكانيكية، بل كخيار استراتيجي لبناء تعاقد جديد مع المواطن يقوم على الثقة، الشفافية، والفعالية.

ثانيا: منصات المشاركة والشفافية في القرار العمومي: مدخل لتعزيز الديمقراطية التشاركية

تعد الديمقراطية التشاركية من الرهانات الكبرى التي جاء بها دستور 2011، والتي هدفت إلى إرساء علاقة جديدة بين الدولة والمواطن، قوامها المشاركة، المبادرة، والتتبع⁹⁰. ولأجل تنزيل هذه الفلسفة الجديدة، لم يكتفِ المشرع بوضع آليات قانونية ومؤسسية، بل ساندتها بمنصات رقمية تتيح للمواطن المساهمة الفعلية في إعداد وتتبع وتقييم السياسات العمومية. ومن أبرز هذه المنصات نجد: منصة المشاركة citoyen.gov.ma، والبوابة الوطنية للشكايات التشاركية، ومنصة البيانات المفتوحة data.gov.ma، والتي تجسد في مجموعها البعد التفاعلي للحكومة الرقمية في المغرب.

منصة المشاركة citoyen.gov.ma تعد من الأدوات الرقمية التي أطلقتها الحكومة المغربية لتفعيل مقتضيات الفصلين 12 و13 من الدستور، واللذين يلزمان السلطات العمومية بإحداث آليات تشاركية للحوار والتشاور مع المواطنين والمواطنات، وجمعيات المجتمع المدني⁹¹. وتتيح هذه المنصة للمرتفق إمكانية إبداء الرأي حول مشاريع القوانين، والمشاركة في المشاورات العمومية التي تطلقها القطاعات الوزارية، والمساهمة في تقييم السياسات العمومية. ومن الناحية القانونية، فإن هذه المنصة تترجم مقتضيات القانون التنظيمي رقم 44.14 المتعلق بتحديد شروط تقديم العرائض إلى السلطات

⁸⁹ القانون 55.19، المادة 8.

⁹⁰ دستور المملكة المغربية لسنة 2011، التصدير والفصل الأول.

⁹¹ دستور المملكة المغربية، الفصل 12 و13.

العمومية⁹²، والقانون التنظيمي رقم 64.14 المتعلق بتحديد شروط تقديم الملتزمات في مجال التشريع⁹³. كما تعزز هذه المنصة مبدأ الديمقراطية التشاركية، كرافد مكمل للديمقراطية التمثيلية، مما يعيد الاعتبار للمواطن كفاعل في السياسات العمومية، وليس فقط متلقيا لها.

أما منصة البيانات المفتوحة data.gov.ma، فتجسد تحولاً نوعياً في علاقة الإدارة بالمعطي العمومي، حيث تهدف إلى تمكين الباحثين والمواطنين والمجتمع المدني من الوصول إلى قواعد بيانات عمومية شاملة ومفتوحة، قابلة لإعادة الاستخدام⁹⁴. وقد جاءت هذه المنصة استجابة لمقتضيات القانون 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات⁹⁵، والذي يلزم الإدارات العمومية والمؤسسات المنتخبة والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام، بنشر المعلومات والمعطيات بشكل استباقي. كما تنسجم هذه المنصة مع مبدأ الشفافية المنصوص عليه في الفصل 27 من الدستور⁹⁶، والذي يقر بحق المواطن في الحصول على المعلومات المتوفرة لدى الإدارة. ويكمن الدور القانوني للبيانات المفتوحة في تعزيز آليات الرقابة المجتمعية، وتكريس مبدأ المحاسبة عبر تمكين المواطنين من تتبع تنفيذ المشاريع والبرامج العمومية، مما يؤسس لدينامية مؤسسية قوامها المسؤولية المشتركة بين الدولة والمجتمع.

وفي السياق نفسه، تعد منصة الشكايات ذات الطابع التشاركي تطوراً في آليات التظلم، حيث لا تقتصر فقط على استقبال الشكايات التقليدية، بل تسمح بجمع التقييمات والملاحظات العامة حول جودة الخدمات العمومية، وهو ما يمكن السلطات العمومية من اتخاذ قرارات تستند إلى المعطيات الواقعية. وتجد هذه المنصة سنداً قانونياً في مقتضيات القانون 55.19⁹⁷، الذي دعا إلى تفعيل قنوات المشاركة المجتمعية في تتبع الأداء الإداري، كما تندرج ضمن الالتزامات الدولية للمغرب في إطار "شراكة الحكومة المنفتحة" (Open Gouvernement Partnership)، التي يعد المغرب عضواً فاعلاً فيها منذ 2018⁹⁸.

⁹² القانون التنظيمي رقم 44.14 المتعلق بشروط تقديم العرائض، الجريدة الرسمية عدد 6344 بتاريخ 18 يونيو 2015.

⁹³ القانون التنظيمي رقم 64.14 المتعلق بشروط تقديم الملتزمات في مجال التشريع، الجريدة الرسمية عدد 6344 بتاريخ 18 يونيو 2015.

⁹⁴ بوابة البيانات المفتوحة المغربية <https://www.data.gov.ma>

⁹⁵ القانون رقم 31.13، المادة 10.

⁹⁶ دستور المملكة المغربية، الفصل 27.

⁹⁷ القانون رقم 55.19، المادة 10.

⁹⁸ الموقع الرسمي لشراكة الحكومة المنفتحة: <https://www.opengovpartnership.org> تاريخ الولوج 2025/05/06 على الساعة 13:43.

ثالثا: الرقمنة كألية لتحديث العلاقة بين الإدارة والمواطن

أصبحت الرقمنة في السياق المغربي خيارا استراتيجيا لتجاوز الإختلالات الهيكلية التي تطبع علاقة المواطن بالإدارة، لا سيما من حيث البطء، التعقيد، والبيروقراطية. وقد ساهمت التحولات الدستورية والمؤسسية، خاصة بعد دستور 2011، في الدفع نحو تحديث المنظومة الإدارية، عبر تبني الحكامة الرقمية كرافعة لتبسيط الإجراءات وتعزيز الثقة بين المواطن والدولة⁹⁹. وتجسد الرقمنة بذلك تجليا ملموسا لتفعيل الحق في الإدارة الجيدة، المنصوص عليه في الفصل 154 من الدستور، وحق المرتفق في الولوج السلس للخدمات العمومية¹⁰⁰.

في هذا الإطار، تم إطلاق مجموعة من المنصات الرقمية العمومية التي سعت إلى عقلنة العلاقة بين المواطن والإدارة، ومن أبرزها:

منصة رخص التي أطلقت بهدف رقمنة مساطر رخص التعمير والرخص الاقتصادية، وتجويد آليات معالجة الملفات من خلال تقليص آجال المعالجة، وضمان الشفافية. وتستمد هذه المنصة مشروعيتها القانونية من القانون 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية¹⁰¹، والذي أقر بمبدأ الرقمنة كخيار مؤسسي في تقديم الخدمات، وفرض إلزامية تعليل القرارات الإدارية والردود، وهو ما تجسده المنصة من خلال تتبع مراحل معالجة الرخص، وفرض آجال مضبوطة. وتساهم المنصة كذلك في تفعيل مقتضيات الميثاق الوطني للاتمرکز الإداري، عبر تسهيل التنسيق بين الجماعات المحلية والمصالح الخارجية للإدارات المركزية¹⁰².

من جانب آخر، تعتبر البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية رافعة أساسية لشفافية الخدمة العمومية، حيث تقدم شروحات دقيقة لجميع المساطر التي تهم المرتفق، مع الوثائق المطلوبة، الأجال، والمراحل، وتعد تجسيدا فعليا لمبدأ "من حق المواطن أن يفهم"، المنصوص عليه ضمينا في القانون 55.19. كما ترتبط هذه المنصة بمبادئ الدستور المتعلقة بتيسير ولوج المواطنين للخدمات العمومية، لا سيما الفصل 154 والفصل 156، واللذان ينصان على تدير المرافق العمومية وفق مبادئ الشفافية والجودة والمساءلة¹⁰³.

⁹⁹ خطاب جلالة الملك محمد السادس بمناسبة عيد العرش، 29 يوليوز 2018.

¹⁰⁰ دستور المملكة المغربية، الفصل 154.

¹⁰¹ القانون 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الجريدة الرسمية عدد 6918، 19 مارس 2020.

¹⁰² الميثاق الوطني للاتمرکز الإداري، مرسوم رقم 2.17.618 صادر بتاريخ 29 نونبر 2018.

¹⁰³ دستور المملكة المغربية، الفصل 154 و156.

أما منصة شكاية **chika.ma**، فتمثل تحولا جوهريا في آليات التظلم الإداري، من خلال تمكين المرتفق من تقديم شكاياته بطريقة رقمية، وتتبع مراحل معالجتها، وتلقي الردود من الجهات المعنية. وتعد هذه المنصة ترجمة لروح الفصل 156 من الدستور، الذي يدعو إلى إدماج المواطن في تقييم أداء المرافق العمومية¹⁰⁴، كما تنسجم مع المنشور رقم 2/2021 لرئيس الحكومة، المتعلق بإلزام الإدارات العمومية بالرد على الشكايات وتتبعها داخل أجل لا يتعدى 60 يوما. وتتيح المنصة تقييما دوريا لأداء المؤسسات، مما يعزز ثقافة المحاسبة العمومية الرقمية¹⁰⁵.

الفقرة الثانية: منصات الشكايات والتواصل مع المواطنين

تعد منصات الشكايات والتواصل مع المواطنين من المداخل الأساسية لتفعيل مقتضيات الشفافية والمساءلة الإدارية، وهي تشكل أحد الأوجه الحديثة لتجسيد البعد التشاركي في الحكامة العمومية. من الناحية القانونية، فإن هذه المنصات تستند إلى مجموعة من النصوص والتشريعات، يأتي في مقدمتها المرسوم رقم 2.17.265 الصادر بتاريخ 23 يونيو 2017 المتعلق بتحديد كفاءات تلقي ومعالجة الشكايات المقدمة إلى الإدارات العمومية، والذي أرسى الأسس القانونية لتدبير الشكايات بما يضمن الفعالية والنجاعة. كما تم تعزيز هذا الإطار بإنشاء البوابة الوطنية للشكايات "Chikaya.ma" التي تعد اليوم الآلية الرقمية الرسمية لتلقي شكايات المرتفقين، في انسجام تام مع مقتضيات القانون 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية¹⁰⁶.

على المستوى العملي:

تعتبر هذه المنصات بمثابة ترجمة رقمية لحق المواطنين في التظلم وطلب التفسير أو المراجعة، وهو حق يعد من الحقوق الإدارية الأساسية المرتبطة بمبدأ الشرعية ومبدأ الإنصاف. فمن خلال هذه الآلية، أضحى بإمكان المرتفقين تقديم شكاياتهم دون الحاجة إلى التنقل، مما يقلص من مظاهر البيروقراطية والتمييز في المعاملة، ويحقق أحد أهداف الدستور المغربي، لاسيما الفصل 156، الذي يؤكد على ضرورة تلقي المرافق العمومية لملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم والتجواب معها¹⁰⁷.

¹⁰⁴ دستور المملكة المغربية، الفصل 156.

¹⁰⁵ منشور رئيس الحكومة رقم 2/2021 حول تفعيل الحق في تقديم الشكايات وتتبعها.

¹⁰⁶ المرسوم رقم 2.17.265 الصادر بتاريخ 23 يونيو 2017، الجريدة الرسمية عدد 6587 بتاريخ 29 يونيو 2017.

¹⁰⁷ دستور المملكة المغربية، 2011، الفصل 156.

وعملها، توفر هذه المنصات خاصية التتبع الفوري والإشعار بتطورات المعالجة، وهو ما يمكن المواطن من تتبع مصير شكايته ويحفز المسؤولين على التفاعل الإيجابي معها، تحت طائلة الرقابة الإدارية والمساءلة التأديبية في حالة الإهمال. كما تمكن هذه الآليات من جمع معطيات دقيقة حول طبيعة الإختلالات المتكررة داخل الإدارات، مما يساعد على صياغة تقارير تقييمية دقيقة، تشكل قاعدة لإتخاذ قرارات تصحيحية وهيكلية¹⁰⁸.

ومن جهة أخرى، فإن الممارسة الميدانية أظهرت أن هذه المنصات تمكن الإدارات من تعزيز الشفافية، من خلال إلزامها بالإجابة في آجال قانونية محددة غالبا لا تتجاوز 60 يوما، مع توثيق كل مراحل المعالجة. وهذه الضمانات القانونية ترسخ نوعا من الحق في التتبع والمساءلة، وتجعل المواطن طرفا نشطا في معادلة العلاقة الإدارية، وهو ما يتماشى مع التوجهات الدولية التي تدعو إلى إدارة مفتوحة ومواطنة¹⁰⁹.

على المستوى الإستراتيجي:

تعتبر هذه المنصات إحدى تجليات الحكامة الرقمية، والتي أصبحت خيارا لا رجعة فيه في تدبير الشأن العمومي. ويكرس هذا التوجه ما نص عليه الميثاق الوطني للامركز الإداري لسنة 2018، الذي دعا إلى إشراك المواطن في تقييم أداء المرافق العمومية. كما تنسجم هذه الرؤية مع مضامين الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، التي تضع تعزيز قنوات التبليغ في صلب آليات الوقاية والزجر¹¹⁰.

وتساهم هذه المنصات كذلك في إنتاج المعرفة الإدارية، من خلال تجميع المعطيات الإحصائية حول طبيعة الشكايات المتكررة، مما يوفر أدوات استباقية للإصلاح الإداري. وتعد هذه الوظيفة من أبرز التحولات التي شهدتها تدبير الشكايات، حيث لم يعد الهدف فقط هو تلقي الشكايات والرد عليها، بل تحويلها إلى مصدر لتحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات العمومية¹¹¹.

إضافة إلى ذلك، فإن الشفافية التي تفرضها هذه المنصات ترغم الإدارة على تحمل مسؤوليتها القانونية والمؤسسية، إذ قد تتحول بعض الشكايات في حال إهمالها أو عدم التجاوب معها إلى مواضيع طعون قضائية أمام القضاء

¹⁰⁸ التقرير السنوي لمؤسسة الوسيط، سنة 2022، ص 45.

¹⁰⁹ الموقع الرسمي لبوابة الشكايات: <http://www.chikaya.ma>

¹¹⁰ وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، 2016.

¹¹¹ المجلس الأعلى للحسابات، تقرير 2022 حول الخدمات العمومية الرقمية.

الإداري، وفقا لمقتضيات قانون المحاكم الإدارية 41.90، وخصوصا في حالات التقاعس أو الشطط في استعمال السلطة. وهو ما يبرز البعد الوقائي لهذه المنصات في تقليص حجم النزاعات وتحقيق العدالة الإدارية قبل الوصول إلى باب القضاء¹¹².

وفي النهاية، تظل هذه المنصات آلية لاستعادة الثقة بين المواطن والإدارة، من خلال تمكين المواطن من التأثير في مسار اتخاذ القرار العمومي بشكل غير مباشر، ما دامت كل شكاية تصبح موجهة ضمنيا لإصلاح اختلال إداري أو تقويم توجه غير سليم. وعليه، فإن هذه الآليات لا تؤدي فقط وظيفة إتصالية، بل تمارس وظيفة مؤسساتية تشاركية، تجعل من المواطن طرفا فاعلا وموأكبا للتدبير العمومي¹¹³.

¹¹² القانون رقم 41.90 المتعلق بإحداث المحاكم الإدارية، الجريدة الرسمية عدد 4227 بتاريخ 3 يناير 1991.

¹¹³ اللجنة الوطنية لمناخ الأعمال، تقرير 2023.

خاتمة الفصل الأول:

يتضح من خلال ما سبق أن المنصات الرقمية لم تعد مجرد أدوات تقنية لتسهيل الوصول إلى الخدمات العمومية، بل أضحت دعامة مركزية ضمن بنية الإصلاح الإداري بالمغرب، ذات أبعاد قانونية، مؤسسية واستراتيجية. فاعتماد هذه المنصات جاء استجابة لتحولات عميقة تفرضها ثورة الرقمنة، والتي لم تقتصر على المجال التكنولوجي فقط، بل امتدت لتعيد تشكيل فلسفة العلاقة بين الإدارة والمرتفق، في اتجاه تكريس مفاهيم الشفافية، النجاعة، والمحاسبة.

وقد أبرزنا من خلال هذه المقاربة، كيف أن المنصات الرقمية مثل "رخص"، "شكاية"، و"بوابة الخدمات العمومية"، شكلت تجسيدا فعلياً لمقتضيات الدستور المغربي، خاصة الفصول 1، 27، 154، و155، كما أسست لتفعيل قوانين تنظيمية كالقانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر، والقانون رقم 31.13 الخاص بالحق في الحصول على المعلومات، وهو ما يدل على أن الرقمنة أصبحت مكوناً أصيلاً في المشروع الإصلاحي للدولة، وليست مجرد خيار مؤقت أو ترف إداري.

بل إن الأهمية القانونية لهذه المنصات تتجلى في مساهمتها في إعادة هيكلة الوظيفة الإدارية من خلال منطق التفاعل الرقمي، حيث بات المرتفق فاعلاً مركزياً في صناعة وتقييم القرار العمومي، مستفيداً من أدوات التظلم الإلكتروني، الشفافية المعلوماتية، والمشاركة التفاعلية. وهي دينامية تفرض بالضرورة إرساء قواعد قانونية مرنة ومواكبة، تراعي حماية الحقوق الرقمية، الأمن المعلوماتي، وضمانات المساواة في الولوج إلى الخدمة العمومية.

إن التحول نحو الإدارة الرقمية لا يمكن حصره في مجرد رقمنة الإجراءات، بل هو تحول مفاهيمي عميق نحو "إدارة ذكية" ذات مرجعية قانونية حديثة، قائمة على مبادئ الحكامة، والفعالية الحقوقية، والتحديث المؤسسي. غير أن استمرارية هذا الورش لا تقتصر على النية الإصلاحية، بل تقتضي إرادة سياسية واضحة، وبيئة تشريعية متجددة، وتكويناً متخصصاً للموارد البشرية، لأن نجاح الرقمنة مرهون بمنظومة متكاملة تعيد الثقة بين المواطن والدولة.

وانطلاقاً من هذا التشخيص، نرى أن بلوغ الإقلاع الحقيقي للثورة الرقمية داخل الإدارة العمومية يقتضي اعتماد استراتيجية وطنية مندمجة للتنمية الرقمية، تأخذ بعين الاعتبار حاجيات القطاع العام والمجتمع، مع تحديد أهداف دقيقة، ووسائل ناجعة للتمويل، وآليات عملية للتتبع والتقييم. كما تبرز الحاجة الملحة لاستكمال وتحسين الترسانة

القانونية، خاصة عبر إخراج القانون رقم 41.19 المتعلق بالإدارة الرقمية إلى حيز التنفيذ، وسن نصوص تطبيقية متقدمة، إلى جانب وضع إطار خاص للتجارة الإلكترونية.

ومن جهة أخرى، فإن تعميم الربط بالشبكة وجودته يشكلان مدخلا أساسيا لتسريع وتيرة التحول الرقمي، على أن يوازيه توجه استراتيجي نحو تكوين الكفاءات التقنية عبر منظومة شمولية للتكوين والتكوين المستمر، تأخذ بعين الاعتبار التفاوتات المجالية وتستجيب لحاجيات السوق. كما أن تقليص الفجوة الرقمية يمر عبر تمكين مختلف شرائح المجتمع من الولوج الآمن والميسر إلى العالم الرقمي، من خلال توفير التجهيزات الضرورية، وضمان الإنصاف في الولوج، بما يعزز مبدأ العدالة الرقمية، ويجعل من التحول الرقمي مشروعا تنمويا جماعيا.

الفصل الثاني: رقمنة الإدارة الضريبية وهران تحسين جودة الخدمات الجبائية

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 عرفتها الإدارة الضريبية بهدف إيجاد محيط قانوني ولوجستيكي لتنمية معدلات النمو من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية موازية لتلك التي تعمل وفقها الدول المتقدمة للوصول للتنمية الإقتصادية 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 وجعلها مواكبة للتحول التكنولوجي على مختلف المستويات والأصعدة، وكذا خلق شراكات مع مختلف الفاعلين في العملية الضريبية سواء أكانوا أطراف رئيسيين الممولين، أو المؤسسات الادارية 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 إلكتروني 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 لحكامه 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 الملتزم بالإدارة الضريبية، والعمل على تبسيط المساطر أمام الملتزمين وضمان ولوجية أكبر للقانون، وتيسير فهم النصوص الضريبية، التي تعتبر أهم مداخل تعزيز الأمن القانوني للملتزم. ومن أهم ما ابتدعه المشرع المغربي في هذا الجانب الخدمات الضريبية الإلكترونية من خلال نظام خدمات الضرائب عن طريق الإنترنت SIMPL، الذي يعتبر نظاما للإدارة الإلكترونية يروم تقديم جميع خدمات إدارة الضرائب عبر مراحل، ولاسيما التصريح والأداء الإلكترونيين للضريبة¹¹⁴.

¹¹⁴ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات 2011، ص 27.

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

المبحث الأول: التحول الرقمي للإدارة الضريبية ورهان تحسين جودة الخدمات الجبائية

التحول الرقمي للإدارة الضريبية أصبح له تأثير كبير على الخدمات المقدمة لاسيما الجانب المالي، إذ ساهمت الرقمنة في التجويد التدبير المالي والرفع من الإيرادات المالية للإدارة الضريبية عن طريق تسهيل الإجراءات المالية - التدقيق؛ الإفتحاص؛ والمحاسبة - الرقابة على العمليات المالية بالإدارة الضريبية من خلال تبني مجموعة من الأنظمة المعلوماتية والتي أدت الى تسهيل عملياتها الادارية والمالية سواء فيما يتعلق بالمداخيل او بالنفقات، في التدبير المندمج للمداخيل 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.

ومما لا شك فيه أن الادارة الرقمية تعد الأداة الأكثر فعالية لتنزيل قواعد الحكامة الجيدة لاسيما بالإدارة الضريبية وتقديم الخدمات الرقمية وتقريبها من المرتفقين - الخاضع وتمكينهم

من الإطلاع 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 والخاضع للضريبة، حيث يتوجب لزوما على الإدارة الضريبية إعادة الثقة بينها وبين الملتزمين، 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 المؤسساتي الشمولي العميق، الجذري الجوهري، والمصري، يعتمد بالأساس على خوارزميات الذكاء الاصطناعي؛ إصلاح بمنظور جديد مغاير للتراكبات السلبية للمقاربات الأحادية والجزئية، واعتماد خريطة لإعادة تأهيل طرق عمل المؤسسات في المجالات الرقمية، أساس التعبئة المستمرة لتشييد شرح البناء المؤسساتي كما حددته الإستراتيجية الملكية في مختلف القطاعات المنتجة، من بينها التحول الرقمي الذي يترقبه المختصون المتابعون والمجتمع بكل مكوناته (المطلب الثاني).

المطلب الأول: الرقمنة وتكريس 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 الإقتصاد 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 الضريبية¹¹⁵.

وقد بدأ هذا الطموح يتشكل أكثر فأكثر مع التأثيرات السلبية لجائحة كورونا، حيث سارع المسؤولون إلى البحث عن آليات جديدة لتجاوز التجمعات والإحتكاكات 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 الضريبية¹¹⁶ (الفقرة الأولى).

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

¹¹⁵ عبد اللطيف تملكوتان، م س، ص 79.

¹¹⁶ وتعتبر الإيرادات الضريبية العصب الرئيسي لتمويل النفقات العامة في المغرب لما تشكله من وزن نسبي مرتفع يعتمد عليه الإقتصاد بشكل مباشر، حيث بلغت المداخيل الضريبية عند متم نونبر 2023 حوالي 59، 235 مليار درهم، بارتفاع نسبته 4،4 في المائة مقارنة بالفترة ذاتها من سنة 2022.

انظر الرابط التالي: <https://ar.telquel.ma> تاريخ الاطلاع: 17 ماي 2025، على الساعة 13:17.

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 الجبائية¹¹⁷.

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 العامة¹¹⁸.

وفي إطار البحث عن سبل تجاوز العلاقة التقليدية التي تربط بين الإدارة والمرتكز، ظل الحديث عن دور تقنيات الإعلام والاتصال يشغل بال المكونات السياسية والإدارية خاصة في السنوات الأخيرة¹¹⁹، وأمام الإدارة الجبائية يعد مطلب استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدبير أكثر المطالب إلحاحا، يجب على الإدارة الجبائية الإستجابة له لتحقيق إدارة حديثة ذات مردودية وجودة تستجيب لتطلعات الملمزين والمرتكزين. 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).

أولا: التحول الرقمي بالإدارة الضريبية نحو الارتقاء بعملية التواصل

يحظى التواصل بأهمية كبيرة في تحسين الخدمة العمومية وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمرتكزين، وقد اختلف فقهاء علم الإدارة حول تعريف موحد للتواصل، حيث تأسست بعض

¹¹⁷ أحميتو 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، ص 263.

¹¹⁸ كمال الهزام، تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ورقمنتها، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية – مراكش السنة الجامعية : 2022-2023، ص 50.

¹¹⁹ 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.

التعاريف على تطبيقات التواصل واستخداماته، بينما اختلفت أخرى باختلاف توجهاتها النظرية¹²⁰. ويمكن تعريف التواصل بأنه عملية انتقال المعلومات والبيانات بشكل عمودي¹²¹ وأفقي¹²² 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 والإقتراحات على ضوء المرسوم رقم 2.17.265 المتعلق بتحديد كفاءات تلقي الشكايات والملاحظات والإقتراحات¹²³ (أ)، ثم الحديث عن دور الرقمنة في تفعيل مسطرة تلقي الشكايات (ب).

أ: تحسين عملية التواصل على ضوء المرسوم رقم 2.17.265.

تفعيلاً لمقتضيات دستور 2011 خاصة منه الفصلين 15 و 156، وانسجاماً مع التشريعات القانونية الصادرة في هذا الإطار، والتوجهات 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 الكفاءات التي تتلقى الإدارة وفقها الملاحظات والإقتراحات والشكايات من قبل المواطنين وتتبعها ومعالجتها، وتلاه صدور المنشور رقم 02/2018¹²⁴ المتعلق بتفعيل منظومة تلقي الشكايات.

¹²⁰ 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: 2002-2003، ص 80.

¹²¹ التواصل الأفقي هو الذي يتم بين العاملين داخل المؤسسة، ويعتبر هذا النوع مهماً لكونه يساهم في خلق جو من التبادل المعرفي والتعاون.

¹²² 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.

¹²³ 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.

¹²⁴ منشور رقم 02/2018 المتعلق بتلقي المؤسسات والمقاولات العمومية ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها، الصادر بتاريخ 30 ربيع الثاني 1439 (18 يناير 2018).

وقد تم تحديد هذه الإجراءات وفقا للمراحل التالية:

بالنسبة لطريقة تقديم اقتراح أو ملاحظة إلى الإدارة، فإن الأمر ليس معقدا. بمجرد أن تتلقى الإدارة الشكاوى من المواطنين عبر البوابة الوطنية للشكايات، تتخذ الإجراءات اللازمة بناء على ذلك.

أما بالنسبة لإدارة منظومة الشكايات، فقد حددت المادة 7 من نفس المرسوم شروطا 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 الشكاوى¹²⁵.

كما يجب إرفاق الشكاوى بالوثائق والأدلة ذات الصلة بالبيانات المقدمة، بالإضافة إلى ذلك، أضافت المادة 11 من نفس المرسوم شرط الوضوح في الشكاوى¹²⁶.

فبمجرد تقديم الشكاوى إلكترونيا، يتم إشعار المرتفق فورا بالتوصل بها، وفقا للقرار رقم 2488.17¹²⁷، وتحال الشكاوى 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 يوما من تاريخ التوصل بالشكاوى¹²⁸، وفقا للمادة

¹²⁵ تنص المادة 7 من المرسوم 2.17.265 على أنه: "تقدم الشكايات وفق نموذج يحدد بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بإصلاح الإدارة، ويبلغ صاحب الشكاوى بالتوصل مباشرة، مقابل وصل إذا تم إيداعها مباشرة، أو بواسطة البريد الإلكتروني إذا تم إرسالها عبره، أو بأي وسيلة أخرى تتيح الحصول على التوصل. ويجب أن يحدد هذا النموذج على الخصوص البيانات المتعلقة بهوية المشتكي، ووسائل الاتصال به، وموضوع الشكاوى. كما يجب أن ترفق الشكاوى بالوثائق المثبتة، إن وجدت. يمكن أن تودع الشكايات لدى الإدارة المعنية مباشرة أو عبر البوابة الوطنية للشكايات أو عبر البريد. وفي حالة ما إذا كانت الإدارة غير مختصة، فإنها تحيل الشكاوى داخل أجل لا يتعدى خمسة 5 أيام عمل من تاريخ التوصل بها إلى الجهة المختصة، وتبلغ المعني بالأمر بذلك".

¹²⁶ وتنص المادة 11 من نفس المرسوم على أنه "يتم داخل أجل خمسة عشر 15 يوما من تاريخ التوصل بالشكاوى، توجيه رد معلن إلى المرتفق في الحالتين التاليتين:

-عدم تقديم الشكاوى وفق النموذج المشار إليه في المادة 7 أعلاه.

-عدم وضوح الشكاوى أو عدم إرفاقها بالوثائق والحجج المشار إليها في المادة المذكورة. ويتم في هاتين الحالتين معالجة هذه الشكاوى بعد استيفائها للشروط المطلوبة.

¹²⁷ قرار الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بإصلاح الإدارة وبالموظيفة العمومية رقم 2488.17، صادر بتاريخ 8 محرم 1439/29 ديسمبر 2017، بتحديد نموذج تقديم الشكاوى نموذج الاشعار بالتوصل بها.

انظر الرابط التالي:

<http://bdj.mmsp.gov.ma/Ar/Document/10329-Circulaire-n-2-18-cab-du>

rebria-II-1439-18-jan.aspx?KeyPath-594/710/711/10329-30 تاريخ الزيارة 18 ماي 2025 على الساعة 17:01.

¹²⁸ المادة 5 من نفس المرسوم.

10 من المرسوم. وفي حال رفض الشكاية لنقص في أحد الشكليات المنصوص عليها في المادة 7، يجب على الإدارة إرجاعها للمرتفق خلال 15 يوما لتصحيح النقص وإعادة التقديم¹²⁹. ويرفض الطلب بشكل مطلق في الحالات المحددة في المادة 12 من المرسوم¹³⁰.

كما يجب على كل إدارة تقديم تقرير سنوي خلال ثلاثة أشهر الأولى من السنة المالية حول الشكايات والإقتراحات والملاحظات التي تلقتها، مصنفة حسب مجالات الخدمات العامة المقدمة، وترسل نسخة من التقرير إلى وزارة الإصلاح والوظيفة العمومية، التي تقوم بإعداد تقرير مركبي سنوي يرفع إلى رئيس الحكومة¹³¹.

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 والإقتراحات وتسهيل سير مسطرتها، انطلاقا من البوابة الوطنية الموحدة للشكايات¹³² التي تم إطلاقها في يناير 2017، كأول منصة رقمية وطنية تؤسس لشكل متقدم من أشكال العلاقة التي تربط الإدارة بالمرتفقين بصفة عامة والخاضعين للإدارة الجبائية حتى يتسنى لهم تقديم شكاياتهم وتتبع معالجتها من جهة، والإدلاء بملاحظاتهم واقتراحاتهم بشأن تطوير الخدمات العمومية من جهة أخرى¹³³. والتي تتولى في هذا الإطار القيام بما يلي:

- تلقي ملاحظات واقتراحات المرتفقين بشأن الخدمات العمومية¹³⁴؛

¹²⁹ المادة 11 من نفس المرسوم.

¹³⁰ 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 سبا أو قذفا.

ويتعين في جميع هذه الحالات توجيه رد معلن 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".

¹³¹ المادتين 18 و 19 من نفس المرسوم.

¹³² انظر الموقع الإلكتروني للبوابة الوطنية للشكايات <https://www.chikayama>

¹³³ منشور رقم 02/2018 المتعلق بتلقي المؤسسات والمقاولات العمومية ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها، الصادر بتاريخ 30 ربيع الثاني 1439 (18 يناير 2018).

¹³⁴ المادة 3 من المرسوم رقم 02.17.265 السالف الذكر.

- تلقي شكايات المرتفقين وإشعارهم بالتوصل إلكترونياً¹³⁵، وتستثنى إدارة الدفاع الوطني من هذا المقتضى إذ تقدم الشكايات كتابياً¹³⁶؛

- تقييد الشكايات التي تم التوصل بها بالسجل الإلكتروني الموجود بالبوابة¹³⁷؛

- تقييد الرد على الشكايات بالسجل الإلكتروني¹³⁸؛

- تمكين وزارة الإصلاح والوظيفة العمومية من إعداد تقرير مركبي يتم رفعه الى رئيس الحكومة، انطلاقاً من الإحصائيات والمؤشرات المتوفرة عليها بخصوص الشكايات والإقتراحات والملاحظات المتوصل بها¹³⁹.

وفي نفس السياق، ووفقاً للتقرير التركيبي السنوي الخاص بملاحظات وشكايات المرتفقين برسم سنة 2022¹⁴⁰، 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 اقتراحاً.

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 يوماً.

تشير كل هذه البيانات إلى الأثر البارز للتحويل الرقمي الذي قادت به الإدارات ممثلة في البوابة الوطنية للشكايات، جنباً إلى جنب مع مركز الاتصال والتوجيه الإداري¹⁴¹ 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

¹³⁵ المادة 5 من نفس المرسوم.

¹³⁶ المادة 6 من نفس المرسوم.

¹³⁷ المادة 5 من نفس المرسوم.

¹³⁸ المادة 8 من نفس المرسوم.

¹³⁹ المادة 19 من نفس المرسوم.

¹⁴⁰ وزارة الإقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة حصيلة سنة 2020 قطاع إصلاح الإدارة، ص من 74 إلى 80.

¹⁴¹ 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.

الإدارية والتفاعل معها إلكترونياً بأمان، وذلك لحماية حقوقهم وللرد الفعال على استفساراتهم، وفي الوقت نفسه يحتم على الإدارات الارتقاء بمستوى التعامل مع المستفيدين.

وبذلك، فالتحول الرقمي للإدارة رافد أساسي لتجويد الخدمات الإدارية للإدارة الجبائية وتحسين علاقتها بالزبائن بشكل ينعكس إيجاباً 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.

ثانياً: الإدارة الرقمية آلية لتقريب المعلومة الضريبية من الملتزم

وضعت الدولة منذ سنة 2018 خطة وطنية لإصلاح الإدارة متكونة من عدة أورش منها اللاتمرکز الإداري والتحول الرقمي وميثاق المرافق العمومية وتبسيط وتحسين الخدمات، لاسيما تجاه القطاع اخلاص ويوجد أيضا ضمن الإصلاحات القانونية الجارية¹⁴² ورش مكافحة الفساد الذي تم اعتماد استراتيجية وطنية بشأنه، وكذا الحق في الحصول على المعلومات الذي أقره بموجب القانون¹⁴³.

وتجدر الإشارة ان تدبير 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 كملتزمين أو مرتفقين وكذا الموظفين بها¹⁴⁴.

¹⁴² 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.

¹⁴³ 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.

¹⁴⁴ وفي هذا الصدد فقد أصدر وزير الاقتصاد والمالية، مذكرة موجهة للمدراء العامين 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 تهم:

-تحسين التواصل بالمرتفقين والشركاء والنشر الاستباقي للمعلومات والمعطيات التي تهم المواطنين؛
-تبسيط مساطر العمل، خصوصا تلك التي تستدعي اتصالا مباشرا مع المرتفقين ونشرها بالمواقع الالكترونية للوزارة. ويتعين أن تحدد هذه المساطر بشكل واضح كافة المراحل والوثائق والشروط المطلوبة والأجل اللازمة للاستفادة من الخدمات المعنية؛

ويعتبر الحق في الحصول على المعلومة¹⁴⁵، من الحقوق التي أصبح الملزم والمرتفق يتمتع بها، وذلك من خلال مختلف مصادرها وتداولها كآلية حديثة بالرقى بالإدارة الضريبية إلى مصاف الإدارات الحديثة، حيث إن حق الحصول على المعلومة لم يبقى خاضعا للتعتيم في ظل عالم اليوم المتسم بالعولمة والمنفتح على الثورة الإعلامية والإلكترونية والمحكوم في الآن ذاته بمبادئ الحكامة الجيدة.

وتعتبر الأهداف العامة المسطرة في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال 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، بالتحرر من العمليات الحسابية ومن بعض الأعمال المتكررة وتقليص عدد المطبوعات والتسجيلات توخيا لريح الوقت والجهد؛

-التخزين والوضع على الخط العالمي جميع الوثائق الإدارية ذات الصبغة العمومية، للوصول إلى إدارة خدمتية 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، كما سيمكنها من الرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة، وتقديم هذه الخدمات في إطار من السرعة وبشكل يجعلها قريبة من الملزم-

-تعزيز الادارة 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.
¹⁴⁵ 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>

المرتفق، وبالتالي تحسين علاقتها مع الملزمين، وتقليص مسببات التملص الضريبي كسبب يهدم العلاقة ويضرب في عمق الحكامة¹⁴⁶، 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 دعم سياسة الشفافية والولوج الحر إلى البيانات الإحصائية، قامت مديرية الدراسات والتوقعات المالية بتطوير مركز معلوماتي يحمل اسم "Manar «Stat"، هذا البنك المعلوماتي يحتوي على سلاسل بيانات 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 يمكن الأطراف المعنية والجمهور العام

من ولوج معلومات قيمة واستخدامها بما يلي احتياجاتهم بشكل أفضل. وبذلك، يمثل يمثل بمثابة قاعدة

بيانات هامة تتوافق مع السياسات الإستراتيجية الوطنية فيما يخص ضمان حق الاطلاع على المعلومة كما نص

عليه الدستور¹⁴⁷.

وفي هذا السياق ومن أجل إغناء دائرة اتخاذ القرار بوزارة الاقتصاد والمالية بمعلومات موثوقة ويهدف تفعيل حق

الولوج إلى المعلومة الإحصائية عبر تقاسم معطيات ذات قيمة مضافة هامة بفضل تحليلها ومعالجتها طورت مديرية

¹⁴⁶ قد يبدو للبعض أن التأكيد على طرح الحكامة في إطار العلاقة الجبائية بين الإدارة الجبائية والملزم كميكانيزم 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 آفاق 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 باعتمادها يمكن من اعتماد خانة تحليلية لحجم التحولات وكذا كبرنامج عمل مؤسس صبغة التقارب ما بين أطراف الالتزام الضريبي... وبالتالي فطرح الحكامة، إضافة نوعية للمنطق 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 تدبري 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.

¹⁴⁷ وزارة الاقتصاد والمالية، التحديث مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية، العدد 32 مارس 2017، ص 25.

الدراسات والتوقعات المالية بنكا للمعطيات أطلق عليه اسم "Manar-Stat" يتكون من سلاسل إحصائية زمنية تتعلق بالنشاط الإقتصادي والمالي والإجتماعي سواء على الصعيد الوطني أو المجالي أو الدولي منذ سنة 2012 إعادة "Manar Stat"، وعرف بنك المعطيات هيكلية شاملة لبنيته التقنية والوظيفية هدفها الجوهرى هو تمكين أصحاب القرار والعموم من الحصول على معلومات مناسبة وقابلة للإستغلال وتستجيب أكثر لاهتماماتهم¹⁴⁸.

على العموم ف "Manar-Stat" يعد كبنك المعطيات تناسق مع الخيارات الإستراتيجية 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 انسيابية وشفافية¹⁴⁹، 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 الإحتيال الضريبي، يضعف عام بعد عام وبشكل عميق الموافقة على الضرائب، وهي حجر الزاوية في هيكلية المجتمع، لكن باعتبار الضريبة رمزا ووسيلة للتضامن الوطني أو حتى تحقيق الصالح العام، فإن هذا الاحتيال يشبه "هجومًا خطيرًا على الميثاق الإجتماعي"¹⁵⁰.

ومن ثم، فإن مبدأ ضرورة الضريبة يجعل من الممكن تبرير الإمتيازات الباهظة للسلطة العامة الموكلة إلى إدارة الضرائب في سياق مكافحة الاحتيال الضريبي، علاوة على ذلك، الذي تم تحديده كهدف ذي قيمة دستورية، ويفسر هذا

¹⁴⁸ وزارة الاقتصاد والمالية، التحديث مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية، العدد 32 مارس 2017، ص 25.
¹⁴⁹ 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.

¹⁵⁰ Ministère de la justice française, Circu. Relative à la lutte contre la fraude, 4 octobre 2021.p : 2.

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 أصبحت الرقابة الضريبية على دافعي الضرائب أكثر حسماً¹⁵¹.

لذا، لا بد من التذكير أن مكافحة الإحتيال 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 الإحتيال 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 الضريبية¹⁵²، 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، تزايدت بسرعة فائقة.

¹⁵¹ 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 تآكل الضريبة ونقل الأرباح كهدف في يونيو 2020.

-Marc LEROY, Réflexion sur la lutte contre l'évasion fiscale internationale (2) Les aléas de la mise en œuvre bureaucratique, GES 'ion et Finances Publiques, N° 6, 6/2019, pages 85 à 99, p: 85.

¹⁵² وهو مفهوم يوضح التطور نحو منطق التوفيق الذي بموجبه من الضروري تحسين الخدمة المقدمة لدافعي الضرائب لتشجيع الدفع الطوعي للضريبة.

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، وبعيدا عن تسهيل المهمة على إدارة الضرائب، فإن الإقتصاد 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 إلى الإقتصاد 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 "الإمتثال" 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 الإستقبال والمساعدة والخدمات لدافعي الضرائب، ومن ناحية أخرى، فعالية أفضل في مكافحة "الإحتيال الكبير" (إعادة التوجيه التدريجي والأقلمة للرقابة الضريبية، وإنشاء مديرية الشركات الكبرى، وإعادة تنظيم العقوبات، وتنظيم من حملة قضائية ضد الإحتيال 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 أخرى¹⁵³.

¹⁵³ 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.

إذا اتخذ الجزء الأول شكل الإدارة الرقمية¹⁵⁴، فإن مكافحة عمليات الإحتيال الكبرى ستكون بطيئة في أن تؤدي ثمارها، وقد انخفضت نتائج عمليات التدقيق الضريبي منذ عام 2015، باستثناء عام 2019، ويحقق استخراج البيانات حاليا نتائج متواضعة، وبالتالي فإن هذه الجهود غير مقنعة في الوقت الحالي¹⁵⁵.

وقد صدر أمر عدد 148 لسنة 2021 مؤرخ في 11 فبراير 2021 يتعلق بنظام "Data Bercy" تنفيذ لقانون المالية لسنة 2020 المادة 154 ق. عدد 1479 لسنة 2019 المؤرخ في 28 ديسمبر (2019) ونظامه المسمى "بيسي 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 علنا 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 ضروريا بشكل صارم بناء على الأغراض التي تعالج من أجلها. وعلى المكلفين الآن أن يكونوا حذرين بشأن المعلومات التي يتم نشرها على إنستغرام "Instagram" وفيسبوك "Facebook"، أو على مواقع مثل إيرنبAirbnb وتويتر "Twitter"، ولينكد

¹⁵⁴ إن المبلغ الكبير من الاحتيال الضريبي، الذي يقدر بما يتراوح بين 30 إلى 80 مليار يورو، كل عام، يضعف بشكل عميق 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 ميلاد إدارة رقابية قادرة على التمييز بين أخطاء دافعي الضرائب عندما يكونون بحسن نية، ومعاقبة أشد السلوكيات الاحتيالية في حالة ثبوت سوء النية. ومن ثم تصبح الرقابة الضريبية على دافعي الضرائب أكثر حسما لأن النظام الفرنسي هو نظام إعلاني في الأساس. وفي هذا الصدد، أدى تطور الأدوات الرقمية تدريجيا إلى إنهاء العلاقة الورقية بين الإدارة الضريبية ودافعي الضرائب. وبشكل إنشاء ضريبة الاستقطاع في تحصيل ضريبة الدخل تتويجا لهذا التغيير الكبير في مفهوم الضريبة.

-Émilie Caron, Le Big »Ata fiscal : quelles conséquences pour le contrôle fiscal et les Contribuables ?, Gestion & Finances Publiques, (N° 6) 6/2021, pages 77 à 83, p: 77.

¹⁵⁵ Michel Le Clinche, La mythologie de l'administration fiscale: permanences et renouvellements, Gestion & Finances Publiques, (N° 1), 1/2021, pages 84 à 90, p: 90.

إن "LinkedIn"، ولوبونكو "Lebon coin"، أو غيرها، والتي يمكن أن تشكل الآن أداة قيمة في مجال مكافحة التهرب الضريبي، وضبط المعاملات التجارية غير المشروعة وغيرها من الأنشطة الخفية¹⁵⁶.

واطلاع الإدارة الضريبية أيضا على البيانات الضخمة وتحليلها يشكل قفزة نوعية لحكامة الأداء الضريبي بشكل يرفع من جودة الإيرادات الضريبية ويحقق العدالة الجبائية، وخصوصا في مجال مكافحة الإحتيال الإجتماعي والضريبي وضبط الإقتصاد 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. بناء على هذه الملامح، يتم توجيه الفحوص نحو الأشخاص الذين يعتبر من المحتمل أن يكونوا محتالين.

يتم أيضا ربط البيانات مع معلومات تأتي من مزودي خدمات المياه والغاز والكهرباء، إذا كان هناك فرق كبير بين الإستهلاك الفعلي والإستهلاك المتوسط لنفس نوع الأسرة التي تسكن رسميا في هذا العنوان، يتم تنبيه الفحص الإجتماعي ويتم تكليفه بالتحقق من عدم وجود إحتيال اجتماعي، مثلا بوجود عنوان تابعي وهي من أجل الحصول على إعانات كشخص عزب بينما يعيش الشخص في الواقع في حالة تعايش.

تسمح البيانات الضخمة أيضا 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 دائما، مما تسبب بالفعل في فحوصات ضريبية متكررة¹⁵⁷.

¹⁵⁶ 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.

¹⁵⁷ Antoine Delaforge, 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.

أخيرا، يمكننا أن نذكر أن إزالة الطابع المادي واستخدام الأنظمة الآلية يسمحان بتنبيه 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 أيضا وسيلة للدولة للتصرف بسرعة أكبر في مكافحة المخططات الاحتمالية على المستوى الأوروبي¹⁵⁸.

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 في إطار مختلف عن إطار القانون، وتتخذ البيروقراطية السيادية هيئة مقدم الخدمة، وإعادة تعريف عمليات الإتصال مع دافعي الضرائب تعكس ضمنا ظاهرة توحيد النظام¹⁵⁹.

ففي هذا الإطار، تعمل البيانات الضخمة والتحليلات مقترنة "بالذكاء الاصطناعي"، بشكل أفضل لمساعدة المنظمين على تحسين الإمتثال الضريبي بشكل كبير على سبيل المثال: "من خلال تحليل البيانات التاريخية حول رد فعل دافعي الضرائب عند استلام الإشعارات، كما يمكن للمرء توقع خطواتهم التالية، وبالتالي القضاء على إمكانية الإحتيال قبل حدوثه وتحليل الإتجاهات والإبلاغ عن مشكلات التدقيق المحتملة، وتحديد الحالات عالية المخاطر والإجراء مزيدا من التحقيق، بعد 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 يساهم استخدام التنقيب عن البيانات بشكل كبير في اكتشاف حالات الإحتيال¹⁶⁰.

¹⁵⁸ Arnaud Granger, La dématérialisation, ou le renforcement de la coopération requise du contribuable, Gestion & Finances Publiques, N° 6, 6/2017, p : 86.

¹⁵⁹ Charles Franco, 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.

¹⁶⁰ عماد الهلالي، م س، ص 119.

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 ذلك¹⁶¹.

يركز المشروع الإستراتيجي 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، ويساهم توفر المعلومات الدقيقة في توسيع القاعدة الضريبية وتعزيز الإمتثال الضريبي، بالإضافة إلى تحسين عملية الرقابة الضريبية. كما أن تزويد المدققين بمعلومات موثوقة واستهداف الإحتيال وأتمتة البرمجة عبر نظام تحليل المخاطر سيمكن المديرية من تحسين أدائها، وتشهد وظائف وأساليب العمل تغييرات عميقة أصبحت أكثر وضوحا في عام 2019، مما يعزز الإيمان بأهمية الأنظمة والموارد البشرية في تحقيق إدارة حديثة ومرنة¹⁶².

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 للإختيار التلقائي لإقرارات ذات الدرجات العالية من المخاطر تحصل من خلالها إدارة الضرائب على درجة تسمح لها بمعرفة نوع التدقيق الذي ستقوم به¹⁶³.

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:

¹⁶¹ DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS, RAPPORT D'ACTIVITÉ, 2019, p : 35.

¹⁶² DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS, RAPPORT D'ACTIVITÉ, 2019, p : 2.

¹⁶³ إسماعيل بن محمد بن عبد الله نويرة، شيماء بنت محمد بن عبد الله العيوي، أثر رقمنة النظام الضريبي على أداء الرقابة الجبائية بالمغرب (دراسة وصفية)، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 02 العدد 01، سنة 2020، ص 79.

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 الإصطناعي 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 تتيحه هذه التقنيات من وسائل وأجوبة عن كل البيانات التي تتعلق بالضرائب وبالقوانين المتعلقة بها.

المطلب الثاني: التحول الرقمي للإدارة الضريبية بين التحديات الآتية الآفاق 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 للتحويل الرقمي، ويتعلق الأمر بإدماج الذكاء الاصطناعي في عمل الإدارة الضريبية، بغرض الانتقال من التحويل الرقمي البسيط القائم على تنفيذ المساطر الضريبية كالإقرار والأداء الضريبيين وطلب الحصول على الوثائق والشهادات الإدارية، وتقديم الشكاوى، وما إلى ذلك من الإجراءات عن بعد، نحو التحويل الرقمي المعقد القائم على الذكاء الاصطناعي وتوجيهه نحو العمليات المعقدة التي يصعب على الإدارة الضريبية التقليدية ضبط الإقتصاد الرقمي ومكافحة التهرب الضريبي، واللذان يشكلان تحدياً أمام الإدارة، ليبقى اللجوء إلى اعتماد التحويل الرقمي والذكاء الاصطناعي نحو إدارة جبائية ذكية أمراً ملحا لضبط القاعدة الضريبية التي تتآكل يوماً بعد آخر في ظل الإقتصاد 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 التحويل 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، والأمن المعلوماتي.

وقبل الحديث عن مستقبل التحويل الرقمي بالإدارة الضريبية القائم على أتمتة العمليات والخدمات الضريبية، من خلال اعتماد على التحويل الرقمي من أتمتة الإدارة الضريبية إلى الذكاء الاصطناعي رهان التحديث نحو تدبير جبائي ذكي في العمل الإداري للإدارة (الفقرة الثانية)، لا بد من التطرق للتحديات التي تواجه التحويل الرقمي للإدارة الجبائية (الفقرة الأولى)، بحيث سنقتصر فقط على المعوقات المتعلقة بالأمن المعلوماتي والهوية الرقمية.

الفقرة الأولى: تحديات التحويل 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 لابد أن تعثره عوائق وصعوبات.

على الرغم من قيام وزارة الاقتصاد والمالية بمجموعة من المجهودات التي ترمي إلى عصنة الجهاز الإداري التابع لها عموما والإدارة الضريبية على وجه الخصوص، وجعله في صلب موضوع الإستراتيجية الحكومية، إلا أن هذه المجهودات لم تبلغ المستوى المطلوب، أي لم تتجاوب 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 (أولا)، ثم تحدي الامن المعلوماتي (ثانيا).

أولا: 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)، فضلا 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 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 بنوعها، وإلا سيكون من الصعب الاستفادة من استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة القضائية العربية والصورة المثلى¹⁶⁴.

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 البشرية¹⁶⁵ 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

¹⁶⁴ مشروع المخطط الاستراتيجي لتحديث الإدارة القضائية محكمة، من انجاز وزارة العدل، مديرية الدراسات والتعاون والتحديث 2012.

¹⁶⁵ عماد مرزوك، م س، ص 81.

من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبدول، 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 والمكان¹⁶⁶.

ب الفجوة الرقمية

يرجع ظهور مصطلح الفجوة الرقمية إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1995 بصدر 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 والإنترنت.

ولقد عرف قطاع الهاتف الثابت انخفاضا بنسبة 1٪ حيث ظلت الحصيلة الإجمالية شبه مستمرة عند ميلوني مشترك في نهاية سنة 2017، أي بنسبة تقارب 6٪.

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 الإنترنت والتطبيقات المتنقلة¹⁶⁷.

ولعل ما يمكن ملاحظته من خلال الأرقام أعلاه، أن المجتمع المغربي لا يعاني خصاصا 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).

¹⁶⁶ عبد اللطيف تملوكوتان م س، ص 121 و 122.

¹⁶⁷ عز الدين الغوساني، الإدارة الالكترونية بالمغرب المعوقات ورهان التطوير، مقال منشور بالموقع الالكتروني <https://www.droitentreprise.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ 19 ماي 2025، على الساعة 13:36

وبالتالي محدودية الأفراد في النفاد إلى الانترنت تعتبر ضرورة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن سبعة أسر فقط من أصل عشرة هي من تلج إلى شبكة الانترنت أغلبهم من خلال هواتفهم المتنقل بنسبة 66.5٪ من الأسر¹⁶⁸.

ولعل التباين الموجود في هذه المؤشرات خاصة بين العالم القروي والحضري مرده بالأساس إلى الفقر وتدني المستوى المعيشي والإقتصادي، 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 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 تحديا كبيرا في الحفاظ على أمن البيانات والمعلومات الرقمية¹⁶⁹.

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 الشخصية¹⁷⁰.

ويجب أن تكون المعلومات في خدمة المواطن، وينبغي ألا تكون أداة لإفشاء أسرار الحياة الخاصة بالمواطنين واستغلالها وتزويرها وتدليسها، فلا يمكن القيام بمعالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي إلا إذا كان الشخص المعني قد

¹⁶⁸ الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات التقرير السنوي 2017 منشور بالموقع الرسمي

¹⁶⁹ أسامة شنفار، 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.

¹⁷⁰ عبد اللطيف تملكوتان م س، ص 128.

عبر بما لا يترك مجالا للشك ومجموع العمليات المزمع إنجازها عن رضاه عن الخدمة أو العملية، فلا يمكن إطلاع الأغيار على المعطيات ذات الطابع الشخصي الخاضعة للمعالجة إلا من أجل إنجاز الغايات المرتبطة مباشرة بوظائف المفوت والمفوت إليه مع مراعاة الرضى المسبق للشخص المعني¹⁷¹.

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 وعيا جماعيا بهذه المخاطر، وتسريعا شاملا لرقمنة العمليات يضمن توفير الحماية اللازمة، بالإضافة إلى التسلح بالوسائل الضرورية لمواجهة الأخطار التي يملها العالم الرقمي.

الفقرة الثانية: التحول الرقمي من أتمتة الإدارة الضريبية إلى الذكاء الاصطناعي: رهان التحديث نحو

تدبير جبائي ذكي

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 كثيرا أهمية نموذج الإدارة بقدر ما هو مؤشر على إعادة النظر في الوظائف الاجتماعية للإدارة، لأن الأمر لم يعد يتعلق بتطبيقه للقانون، بل لجعله مقبولا¹⁷².

إن عقود الأهداف والوسائل الموقعة تباعا من قبل المديرية العامة للضرائب مع وزارة الاقتصاد والمالية في إطار عقود نجاعة الأداء، أثبتت أيضا 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 أساسا لتحقيق النجاعة المطلوبة.

¹⁷¹ المرجع نفسه، ص 129.

¹⁷² Charles Franko, La conduite du changement par les TIC L'exemple de l'administration des impôts, Revue française d'administration publique, N° 110, 2/20'4, pages 327 à 336, p: 332.

وعليه، فقبل الحديث عن دور خوارزميات الذكاء الاصطناعي في تحقيق الحكامة الجيدة 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 بالفعل¹⁷³.

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 خوارزمياً (من خلال قواعد التصنيف وتحديد الأولويات وما إلى ذلك)، لأغراض التنبؤات والإقتراحات، وللقيام بذلك، يتعلمون من ملايين التجارب التدريبية التي من خلالها تبين كيفية "ربط" البيانات الواردة والبيانات الصادرة (أو المستهدفة).

والمفتاح، أو "السحر الجيد"، لهذه الأنظمة هو وظيفة الانتماء، التي تحدد الأوزان المخصصة 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 جيداً

¹⁷³ 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.

قادرا على التنبؤ بما إذا كان من المحتمل أن تكون الشامة سرطانية أم لا، أو تقدير مستوى الفقر في مدينة ما استنادا 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 المتوقعة¹⁷⁴.

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.

أولا وقبل كل شيء، يجب أن نتمكن من الوصول إلى البيانات البشرية الكافية، واستخدامها بطريقة منهجية وأمنة وأخلاقية، بحيث تمثل البيانات الشخصية التي تجمعها وتتحكم فيها الشركات الخاصة والتي تجعل الذكاء الاصطناعي البشري ممكنا، 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" ومجموعة بحيث لا تعود شخصية، إذ يجب أن تظل هذه البيانات على خوادم وحدات التحكم القانونية الخاصة بهم ولا يتم كشفها أبدا. 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 البيانات تقديم الموافقة على هذه التحليلات لاستخدام بياناتهم، بناء على عرض للمخاطر والفوائد المتوقعة بشكل معقول. ويجب أن تكون عمليات الوصول إلى البيانات واستخدامها هذه أيضا تشاركية، وأن تعتبر جزء لا يتجزأ من حسن سير العمل والإدارة في المجتمعات الحديثة.

وأخيرا، إذا كان ترقيم العالم، وتجميع الأفراد من خلال القياس الأسباب تتعلق بالتمثيل والأمن، وسيلة قوية لإدارة المجتمعات بشكل أفضل، فإن استخدامها يجب أن يخضع لقيود، ولا سيما تلك التي لا تحجب الأفراد عن العالم،

¹⁷⁴ 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.

بحيث يستفيد منها الكثيرون، والظواهر والعمليات التي لا تصلح للقياس الكمي. وحقيقة أن هذا الإجراء يأخذ دوراً أكثر مركزية في القرارات العامة لا ينبغي أن يجعله أداة دكتاتورية¹⁷⁵.

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

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.

وقد تم إجراء مراجعة شاملة للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات المتقدمة، وإدارة الموارد البشرية في عام 2022. وسلط هذا البحث الضوء على الإستخدامات 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 الضرائب¹⁷⁶.

وسننظر فقط على خوارزميات التعلم الآلي (MLA) (أ)، ثم تكنولوجيا أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)

(ب).

¹⁷⁵ 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 : 52 326 -Nidal Zaqeebaa and others, The impact of using types of artificial intelligence technologie in monitoring tax payments, International Journal of Data and Network Science, N° 8, 2024, pp : 1577-1586, p : 1579.

¹⁷⁶ Vrontis, and others, Artificial intelligence, robotics, Advanced technologies and human Resource management : a systematic review. The International Journal of Human Resource Management, N 33, 62022, PP : 1237-1266, P : 1243.

أ- خوارزميات التعلم الآلي (MLA) ومراقبة دفع الضرائب

يمكن زيادة الدقة والكفاءة والإمتثال 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، وللتحقيق 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 الإلكترونية¹⁷⁷. وقد أجري بحث في الموضوع، وأظهرت الدراسة كيف يمكن استخدام نماذج التعلم الآلي لتحليل مجموعات البيانات الكبيرة والتنبؤ باتجاهات الإمتثال، مما يمنح السلطات الضريبية رؤية مهمة حول سلوك دافعي الضرائب¹⁷⁸.

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 الإمتثال للإدارة الضريبية والكفاءة التشغيلية¹⁷⁹.

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

¹⁷⁷ Murorunkwer belle fille and others, 'Comparaison of Tree-Based Machine Learning Algorithms to Predict Reporting Beauvoir of Electronic Billing Machines', journal Molecular Diversity Préservation International : Information 2023,14, 140, p 2.

¹⁷⁸ 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.

¹⁷⁹ 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, : 45-55, p : 47.

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 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 السلطات الضرائب أدوات حديثة لتبسيط العمليات المتكررة، وزيادة الدقة، وزيادة الامتثال، كما يمكن السلطات الضرائب ضمان تحصيل الضرائب في الوقت المناسب وبدقة، وتوفير أوقات المعالجة، وتحسين توزيع الموارد من خلال استخدام قدرات RPA¹⁸⁰

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

¹⁸⁰ Nidal Zaqeebaa, and others, The impact of using types of artificial intelligence technology in monitoring tax payments, op cite, p : 1579.

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 19-55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية في انتظار الانتهاء من مشروع الذكاء الاصطناعي التي بدأت في تنزيله الإدارة الضريبية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإيرادات 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، و 3.8 ملايين عملية تصريح عن بعد، موضحاً أن هذه الأرقام ترسخ توجهها نحو القطع مع الإتصال البشري المباشر - بين الملزمين والإدارة، سواء عند الأداء أو التصريح، وما يرافق ذلك من شبهات الارتشاء والمساومة والابتزاز¹⁸¹، فإن إدماج الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري للإدارة الجبائية، وممارسة مهامها الرقابية لضبط الإقتصاد 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 الملزمين، من خلال استبدال هوياتهم بسلسلة مرقمة، تمكن من تتبع تصريحاتهم ومدى وفائهم بالتزاماتهم الضريبية، منها 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 الإتصال بهم بشكل مادي مباشر.

المبحث الثاني: نماذج من التدبير الرقمي للمساطر الجبائية: 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

¹⁸¹ بدر الدين عتيقي، الرقمنة والتحفيزات تخدم تصنيف المغرب في الشفافية الجبائية بالقارة السمراء، مقال منشور على موقع هسبريس – الخميس 6 يونيو 2024 - 8:00، على الرابط التالي: <https://www.hespress.com> تاريخ الاطلاع: 21 ماي 2025، على الساعة 14:00.

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 الإدارية¹⁸².

ويعد التحول الرقمي للإدارة الضريبية جزءاً أساسياً من جهود التحديث والتطوير الحكومي، وهو يسير جنباً إلى جنب مع تطورات الإقتصاد 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 الإستفسارات والتقارير، مما يسهل عليهم الإمتثال 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، جرى بنا التطرق في البداية لميكانيزمات التحديث الإداري والمالي للإدارة الضريبية وخاصة مساطر الإقرار والأداء الضريبيين (المطلب الأول) ثم الإنتقال من خلال هذه الدراسة للحديث عن مدى تحقيق نظام المعلومات التي تراهن عليه الإدارة الجبائية الأهداف والغايات الكبرى المتمثلة أساساً في تحقيق النجاعة في عمل الإدارات الضريبية، وتبسيط المساطر الجبائية، وكذا الرفع من جودة التحصيل الضريبي (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مساطر الإقرار والأداء الضريبيين

عرفت العلاقة بين الإدارة والمكلف مملوساً منذ أن أقر المشرع المغربي آلية التصريح التلقائي¹⁸³ من قبل المكلف، إذ يتيح التصريح الضريبي للإدارة الضرائب معرفة وجود الواقعة المنشأة للضريبة، ومبلغها وجميع العناصر التي

¹⁸² عبد اللطيف تملكوتان، م س، ص 29.

¹⁸³ إن الغاية من وراء التصريح التلقائي هو أن تكون بعض الأداءات تلقائية وبمبادرة من المكلف انسجاماً مع الفلسفة الجديدة لمصلحة الوعاء في التعاطي مع المكلفين، والتي مفادها أن المادة الضريبية تنطلق من إقرار عفوي يصدر من الخاضع لها وليس للإدارة الضريبية أن تحل محل المكلف 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

تمكنها من معرفة صدق البيانات المقدمة وصحة المعلومات الواردة بشأنها. بل إن الإقرار الضريبي جعله المشرع إجراء إلزاميا يقع على عاتق الملتزم 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 الملتزمين¹⁸⁴.

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 الضريبي¹⁸⁵.

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 بالملتزم، وكذلك في إطار مواكبة التطور التكنولوجي الذي أصبح يفرضه التطور الحاصل على المستوى الإقتصادي والاجتماعي والثقافي لأفراد مجتمع المعرفة والتكنولوجيا الرقمية.

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

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 عبئ الإثبات على الإدارة في حالة المنازعة الضريبية، ويبقى للإدارة الجبائية إمكانية مراقبة صحة المعلومات الواردة في التصريح.

¹⁸⁴ عبد الغني، خالد المسطرة في القانون الضريبي، الطبعة الأولى، مطبعة دار النشر المغربية، الدار البيضاء، ماي 2002، ص 25.

¹⁸⁵ 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، ص 9.

الفقرة الأولى: الإقرار الإلكتروني

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 الإنترنت دون اللجوء إلى الإدارة الضريبية، وذلك وفق مسطرة خاصة حددها المشرع المغربي ليست كالتالي ألفها الملزم في نظام التصريح التقليدي¹⁸⁶.

إن الهدف من وراء وضع نظام للإقرار الضريبي بشكل إلكتروني، هو تسهيل وتبسيط الإجراءات والمساطر الضريبية، والحد من ظاهرة التهرب الضريبي، بالإضافة إلى تحسين علاقة الإدارة الضريبية بالملزمين¹⁸⁷.

ويرتبط الإقرار الإلكتروني أشد الارتباط بتقنياته وبالظروف المصاحبة لإنجازه¹⁸⁸، 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 إلكترونية¹⁸⁹.

ونظرا لحدثة 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 (ثانيا)، لا بد من التطرق لشروط سلوك المسطرة اللامادية للتصريح الضريبي (أولا).

¹⁸⁶ عبد الغني خالد، المسطرة في القانون الضريبي، م س، ص 25.

¹⁸⁷ عماد الهلالي، م س، ص 13.

¹⁸⁸ 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.

¹⁸⁹ عماد الهلالي، م س، ص 29.

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 الإلكترونية¹⁹⁰. 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- الإنخراط في الخدمة الإلكترونية للضريبة

يعد الإنضمام إلى خدمة الإقرار والأداء الإلكترونيين للضريبة الشرط الأساسي الذي يجب أن يتوفر لدى المكلف بالضريبة الراغب في تقديم إقراره عبر الإنترنت. بحيث ينتج الإنضمام إلى هذه الخدمة تسليم شهادة إلكترونية 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 أتاحته الإدارة عبر موقعها الإلكتروني¹⁹¹.

2- احترام قواعد الاستفادة من الخدمة الإلكترونية

إن مرحلة الإنخراط في الخدمة التي تضعها الإدارة الضريبية على موقعها اللامادي الإلكتروني من أهم المراحل التي خصها المشرع بقواعد قانونية، وبالتالي فإن احترام قواعد استعمال المساطر اللامادية الإلكترونية تجعل الاستفادة من هذه الخدمة يتسم بالشفافية والمصداقية¹⁹².

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

¹⁹⁰ بالرجوع إلى المادة 155 من المدونة العامة للضرائب نجد أن المشرع المغربي استعمل عبارة "يجوز" والتي تفيد 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.

¹⁹¹ صالح أيت 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 60-61.

¹⁹² زهير أربوج، التدبير اللامادي للمساطر والخدمات الإدارية إدارة الضرائب نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، السنة الجامعية 2021-2022، ص 101.

حملت عنوان "قواعد استعمال الخدمات الإلكترونية للإقرار الإلكتروني والأداء الإلكتروني للضريبة". ويجب على الملزم المنخرط الإلتزام 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 التقليدية¹⁹³.

3- تنفيذ الإلزام بالتصريح داخل الأجل القانوني

لكي يتمكن المكلف بالضريبة المشترك في الخدمة من تسوية إلتزاماته، يجب عليه تقديم إقراره الضريبي إلكترونيا ضمن المهلة المحددة قانونا. في حال عدم إلتزامه بذلك، لن يتمكن لاحقا من تنفيذ هذا الإلتزام عبر الإنترنت، حيث تقوم المديرية العامة للضرائب بإيقاف الخدمة إذا لم يتم المكلف بالضريبة بتنفيذ إلتزامه ضمن المهلة المحددة في البند الأول من المادة 20 من المدونة العامة للضرائب¹⁹⁴، 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 للضرائب¹⁹⁵.

¹⁹³ قرار وزير المالية رقم 08.14 والقرار 09.14 الصادرين في 4 يناير 2014 المحددين لشروط تطبيق مسطرة الإقرار والأداء الإلكتروني للضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة على التوالي، ج. ر. ع 6223 الصادرة في 20 يناير 2014، ص 201.

¹⁹⁴ والتي نصت على أنه "يجب على الشركات سواء أكانت خاضعة للضريبة على الشركات أم معفاة منها، باستثناء الشركات غير المقيمة المشار إليها في البند 2 و3 من هذه المادة أن توجه إلى مفتش الضرائب التابع له مقر الشركة الاجتماعي أو مؤسستها الرئيسية بالمغرب إقرارا بحصيلتها الخاضعة للضريبة على أو وفق مطبوع نموذجي تعده الإدارة وذلك خلال 3 أشهر الموالية لتاريخ اختتام كل سنة محاسبية".

¹⁹⁵ قانون المالية 2016، ج. ر. و عدد 6423 بتاريخ 21 ديسمبر 2015، المادة 178 مكررة تطبق زيادة قدرها 1% على الواجبات المستحقة أو التي كان من الواجب فرضها في غياب الاعفاء، في حالة عدم الوفاء بالالتزامات المتعلقة بالإقرار بطريقة الكترونية المنصوص عليه في المادة 155 أعلاه.

لا يمكن ان يقل مبلغ الزيادة المذكورة عن ألف 1000 درهم.

ثانياً: الضوابط الشكلية للإقرار الإلكتروني وأنواعه

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

1- بنية الإقرار الإلكتروني

وفقاً للملاحق 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 اعتمدته 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 Excel ثم تسجيلها في الحاسوب المراد تنفيذ العملية من خلاله بربطه بشبكة الانترنت¹⁹⁶، 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 مسبقاً كإقرار إلكتروني، ثم يقوم بتحميلها في الموقع الإلكتروني المخصص لذلك. بمجرد اكتمال عملية التحميل بنجاح، يتم تقديم الإقرار الضريبي بشكل فعلي¹⁹⁷.

• نظام تبادل المعطيات المعلوماتية EDI

تم استحداث نظام تبادل المعطيات المعلوماتية¹⁹⁸، كمنتج بديل لنظام تبادل المطبوعات المعلوماتية، والذي أسفر استعماله عن العديد من الإشكاليات العملية، فنمط تبادل المعطيات المعلوماتية يسمح للمنخرط أن يرسل

¹⁹⁶ هشام زوبر، 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، ص 73.

¹⁹⁷ عماد الهلالي، م س، ص 29.

¹⁹⁸ ومن الفوائد التي يقدمها نظام تبادل المعطيات بشكل إلكتروني نجد:

- ربح الوقت بإدماج مباشر لجميع بيانات الإقرار.

- تبسيط إعداد التقارير وإعفاء المنخرط من إعادة إدخال البيانات يدوياً.

- ضمان الموثوقية بمعنى نقل البيانات كما هي من النظام المعلوماتي للمنخرطين متفادين أخطاء الإدخال اليدوي.

معلوماته من نظامه المعلوماتي عبر الشبكة الى النظام المعلوماتي لمديرية الضرائب لإدماجهم بطريقة أتوماتيكية، وذلك
باعتماد برنامج معلوماتي يتم اقتناؤه لهذا الغرض ويسمى XML¹⁹⁹

• توصل الملزم بإشعار بتنفيذ الإقرار الإلكتروني

بمجرد أن يقوم الملزم المسجل في الخدمات الإلكترونية للضريبة بتقديم إقراره وفقا لأحد النظامين المذكورين
أعلاه، عن طريق تحميل الملف الذي يحتوي على الإقرار عبر الإنترنت وتوقيعه بطريقة إلكترونية، فإنه يتلقى فورا إشعارا
من المديرية العامة للضرائب يفيد بتلقيها للإقرار الضريبي المقدم إلكترونيا. وذلك وفقا للمادة الرابعة من قرار وزير
الإقتصاد 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 أعلاه²⁰⁰.

ورغم الإشكالات التي يعرفها التبليغ في المجال الضريبي بشكل عام²⁰¹، فإن المشرع المغربي في إطار الخدمات
الإلكترونية للضريبة حاول تجاوز أغلبها، حيث فرض على المديرية العامة للضرائب، من خلال المصالح المختصة، توجيه

¹⁹⁹ هشام زويير، م س، ص 73 و 74.

و XML هي اختصار العبارة The Extensible Markup Language وهي لغة توصيف النص القابلة للتوسعية ويطلق عليها أيضا لغة الترميز الموسعة تستخدم هذه اللغة في هيكلية البيانات وتخزينها، و يتم إنتاجه من طرف بعض الشركات المتخصصة في إعداد البرامج المعلوماتية وذلك بالعمل بالمواصفات التي حددها 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 الإطلاع انظر:

الرابط 2025/05/27 على الساعة 12:53. [https://aws.amazon.com/fr/whatis/xml/#:~:text=Un%20fichier%20XML%20\(Extensible%20M%20backup](https://aws.amazon.com/fr/whatis/xml/#:~:text=Un%20fichier%20XML%20(Extensible%20M%20backup) تاريخ الاطلاع على

²⁰⁰ صالح ايت احدي، م س، ص 64 و 65.

²⁰¹ كإشكالية تعدد التبليغات في الميدان الجبائي؛

- إشكالية تحديد هوية الملزم المراد تبليغه.

- إشكالية التبليغ الى الورثة.

- إشكالية التوصل بواسطة الاقارب.

- إشكالية العون المبلغ.

إشعار إلى الملزم كدليل على نجاحه في تنفيذ الإقرار، وذلك بطريقة إلكترونية فور توقيعه من قبل الملزم المسؤول عن الإقرار الإلكتروني. ويعتبر هذا الإشعار دليلاً على تنفيذ الإلتزام الضريبي بشكل إلكتروني²⁰².

وهذا الإشعار عبارة عن رسالة نصية ترسل 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

تنسجم العلاقة الجبائية بضرورة الانضباط لمجموعة من الإلتزامات الإدارية في علاقة الإدارة الضريبية بالملزمين، والذي يعتبر الإقرار الضريبي الإلكتروني، أهم إلتزام 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 الإلتزام معين. ولهذا، فإن هذا التصريح يحمل أهمية كبيرة²⁰³.

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

• الإقرار الإلكتروني ببداية النشاط

الإقرار ببداية النشاط يعتبر من أول الإلتزامات الملقاة على عاتق الملزمين، والهدف منه هو خلق وضعية جديدة للخاضع للضريبة وتقييده بالجدول الضريبية وإعطائه رقم القيد الذي يعتبر رقم الهوية الضريبية بالنسبة للملزمين²⁰⁴.

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

²⁰² زهير أربوج، م س، ص 106.

²⁰³ عبد الغني خالد، م س، ص 31.

²⁰⁴ وهو ما أطلق عليه المشرع الضريبي المغربي "التصريح بالتأسيس"، المادة 148 من المدونة العامة للضرائب.

فبالرجوع إلى مقتضيات المادة 148 من المدونة العامة للضرائب يتضح أن المشرع ألزم الخاضعين للضريبة، مهما كان صنفها، بتقديم إقرار بالتأسيس، وهو بالأحرى تصريح بالتعريف بالشركة وبالنشاط الذي تمارسه وتاريخ التأسيس²⁰⁵. 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 بالمالية²⁰⁶.

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 الإلكترونية²⁰⁷.

• الإقرار الإلكتروني بالتوقف المؤقت عن مزاولة النشاط

يهدف التصدي لظاهرة المنشآت التي لم تعد تفي 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، مع الإشارة إلى أن هذا الإطار لا يزال ساري المفعول في ظل قانون المالية لسنة 2025.

وقد سمح المشرع للمنشآت سواء كانت خاضعة للضريبة على الشركات أو الضريبة على الدخل برسم دخولها المهنية المحددة وفق نظام النتيجة الصافية المبسطة أو معفاة منها أن تقدم خلال الشهر الذي يلي اختتام آخر سنة

²⁰⁵ عبد الغني خالد، م س، ص 37.

²⁰⁶ 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.

²⁰⁷ المرجع نفسه، ص 157.

محاسبية لنشاطها، إقرارا بالتوقف عن مزاولة النشاط برسم فترة سنتين محاسبتين قابلة للتجديد لسنة محاسبية واحدة وأيضا بضرورة إشعار الإدارة برسالة لإعلامها باستئناف نشاطها²⁰⁸.

• 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 نص 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 الجبائي²⁰⁹.

• 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 محاسبية²¹⁰.

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 التصاريحات التي يمكن إيداعها بشكل الكتروني، وذلك عن طريق تطبيق الخدمات الإلكترونية، على اعتبار أن هذا النوع من الإقرارات لا يتم لمرة واحدة بل يتسم بطابع التكرار، وهذا النوع من الإقرارات

²⁰⁸ المادة 155 مكررة من المدونة العامة للضرائب.

²⁰⁹ منير ياسين، الإدارة الضريبية الالكترونية الحصيلة الافاق - المديرية العامة للضرائب نموذجا، م س، ص 63.

²¹⁰ زهير زربوح، م س، ص 109.

أحاطه المشرع بمجموعة من الإجراءات القانونية، ووضعت له خدمات رهن إشارة الخاضعين للضريبة واعتمدت لذلك برامج معلوماتية تخولهم تنفيذ هذا الإلزام بطريقة إلكترونية²¹¹.

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

الفقرة الثانية: مسطرة الأداء الإلكتروني للضريبة

إن القيام بأي إصلاح جبائي ناجح لابد أن يمر عبر إقرار نوع من العدالة في توزيع العبء الجبائي عبر مجموع الملمزين، 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، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وتسهيل الولوج إلى المعرفة²¹²، وهو ما يمكن تأكيده في خلق عدالة اجتماعية، ومن ثم وضع خطط استراتيجية للرقى بمتطلبات العدالة الضريبية²¹³.

فإذا كانت المساطر التقليدية لأداء الدين الضريبي تفرض مثول الملمزم أمام المحاسب العمومي المكلف باستخلاص الديون الضريبية من أجل إيداع مبلغ الدين الضريبي المحدد بناءً 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

²¹¹ 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.

²¹² مهدي محمد ناشي، الادارة الالكترونية رسالة لنيل دبلوم في القانون العام، جامعة المولى اسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، ص 54.

²¹³ 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، الادارة الالكترونية، رسالة لنيل دبلوم في القانون العام، جامعة المولى اسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، ص 54.

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 العامة²¹⁴.

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

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

أ: شروط الأداء الإلكتروني للضريبة

من بين أبرز المستجدات في النظام الضريبي المغربي نجد الإجراءات الإلكترونية²¹⁵ 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 للأداء الإلكتروني – بشرط توفرهم على تلك الشروط، وهذه الشروط هي:

• توفر الصفة

حتى يتمكن الملزم من تنفيذ إلزامه 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 الملزمين المعنيين، وأن يحققوا رقم الأعمال الذي يخول لهم الحق في الإنخراط في الخدمة الإلكترونية²¹⁶.

²¹⁴ 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.

²¹⁵ المديرية العامة للضرائب، مداخلة خلال المناظرة الوطنية الثالثة حول الجبايات، المنعقدة يومي 3 و 4 ماي 2019 بمدينة الصخيرات، منشورة بموقع وزارة الاقتصاد والمالية: <http://www.finances.gov.ma> [تم الاطلاع بتاريخ 2025/05/29].

²¹⁶ صالح أيت احدي، م س، ص 77.

• الحصول على الشهادة الإلكترونية

بعد حصول الخاضع للضريبة على الصفة التي تخوله الولوج إلى الخدمات الإلكترونية وتقديمه طلب الانخراط وفقا للمساطر المعتمدة لدى المديرية العامة للضرائب، يتم دراسة الطلب، وإذا كان مستوفيا للشروط، تصدر المديرية الشهادة الإلكترونية.

وفي هذا الإطار، كشفت المديرية العامة للضرائب، خلال مداخلتها في المناظرة الوطنية الثالثة حول الجبايات المنعقدة سنة 2019، أن عدد الخاضعين الذين انخرطوا في الخدمات الإلكترونية بلغ 642.545 منخرطاً سنة 2018، بنسبة 57%، مشيرة إلى أن عدد الشهادات الممنوحة إلكترونياً انتقل من 16.857 شهادة سنة 2016 إلى 644.782 شهادة سنة 2018. كما تم تسجيل ما يقارب 2.8 مليون عملية أداء إلكتروني خلال سنة 2018، بلغت إيراداتها أزيد من 120 مليار درهم، أي ما يمثل 85% من إجمالي الموارد الجبائية، موزعة بين الضريبة على الشركات ما يعادل 48 مليار درهم، والضريبة على القيمة المضافة 37 مليار درهم، والضريبة على الدخل 27 مليار درهم، وواجبات التسجيل والتنبر 9 مليار درهم.

وتعتبر الشهادة الإلكترونية الوسيلة الوحيدة التي تخول للملزم أداء الدين الضريبي عبر الإنترنت. تنص المادة الثانية من قرار وزير الإقتصاد والمالية رقم 14.08 على أنه: "لأجل الاستفادة من الخدمة الإلكترونية للإقرار الإلكتروني والأداء الإلكتروني المتعلقين بالضريبة على الشركات، أن يستعمل الخاضعون للضريبة الشهادات الإلكترونية التي تصدرها المديرية العامة للضرائب، أو التي يصدرها مقدم خدمات المصادقة الإلكترونية المعتمد وفقاً للقانون رقم 53.05²¹⁷ المشار إليه أعلاه²¹⁸. وقد جاء نفس النص في المادة الثانية من قرار وزير الإقتصاد 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 للضرائب²¹⁹.

²¹⁷ 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.

²¹⁸ قرار لوزير الإقتصاد والمالية رقم 208.14 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) (20 يناير 2014).

²¹⁹ انظر المادة الثالثة في كل من القرار 14.08 و 14.09 و 2428.15.

ب - طرق الأداء الإلكتروني للضريبة

في إطار سعيها إلى توفير خدمة ذات جودة عالية وتسهيل أداء الضرائب والرسوم، قامت المديرية العامة للضرائب بتنويع الوسائل والقنوات الخاصة بالأداء المقترحة على الخاضعين للضريبة الذين يختارون أفضل طريقة تناسبهم، حيث وضعت المديرية نظام أداء متعدد القنوات بشراكة مع الشبكة البنكية ومزودي خدمات الأداء²²⁰.

وإضافة إلى بوابة المديرية العامة للضرائب، أصبحت نقط الأداء متوفرة على مستوى مختلف قنوات الأبنك الشريكة وهي الوكالات البنكية²²¹، المواقع الخاصة بالخدمات البنكية على الإنترنت والنقال الشبابيك 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 الأداء التي تناسبهم، سواء كان ذلك نقداً أو عبر

²²⁰ عماد الهلالي، م س، ص 61 و62.

²²¹ من بين الأبنك الشريكة التي يمكن للمكلف أن يقوم بأداء الضريبة من خلالها نذكر:

-البنك المغربي للتجارة الخارجية؛

-التجاري وفا بنك؛

-البنك الشعبي المركزي؛

-البنك المغربي للتجارة والصناعة؛

-القرض الفلاحي؛

-بنك المغرب؛

-البريد بنك؛

-فرع – Caixabank في المغرب؛

-صندوق الإيداع والتدبير بنك؛

-صندوق الإيداع والتدبير كايبيطال؛

-مصرف المغرب؛

-البنك العربي؛

-سي تي بنك؛

-القرض العقاري والسياحي؛

-الشركة العامة المغربية للأبنك؛

-الخزينة العامة للمملكة؛

-بنك CFG؛

-بنك ساباديل؛

-الاتحاد المغربي للأبنك؛

-وزارة الاقتصاد والمالية، التحديث مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية، عدد 32 – مارس 2017، ص 13.

تحويل بنكي أو بواسطة البطاقة البنكية. يمكنهم أيضا 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 البنكية²²² التي اكتسبت أهمية خاصة نتيجة للوفاء الإلكتروني ولتنامي التجارة الإلكترونية وتحتل البطاقة البنكية مكانة هامة ضمن وسائل الوفاء في المجال الإلكتروني²²³.

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 قانونا صراحة، ذلك أن توفير هذه الخدمة للملزمين افترض وضع إطار قانوني لها يحدد شروط ومساطر تطبيقها كما هو الحال بالنسبة للأداء الإلكتروني²²⁴. من الناحية التقنية، تعتبر كل من البطاقة البنكية والأداء الإلكتروني للضريبة وسائل 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 موجودا في نفس المؤسسة البنكية أو في مؤسسة أخرى.

بناء على ذلك، يعد التحويل²²⁵ 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 يميز هذا التحويل وفقا لأحكام المادة 522

²²² 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.

²²³ عماد الهلالي، م س، ص 62 و 63.

²²⁴ عماد الهلالي، م س، ص 63.

²²⁵ يقصد بالتحويل في مفهوم المادة 519 من مدونة التجارة "عملية بنكية يتم بمقتضاها إنقاص حساب المودع، بناء على امره 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.

من مدونة التجارة²²⁶ هو أن الدين الذي صدر أمر التحويل بناء عليه يظل قائما بضماناته وتوابعه حتى يقيد المبلغ فعليا 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 المني. يشمل هذا الإعفاء الخاضعين لنظام النتيجة الصافية المبسطة المنصوص عليه في المادة 38 من المدونة العامة للضرائب، وكذلك الأشخاص الطبيعيين الذين تحدد دخولهم المهنية وفق نظام المساهمة المهنية الموحدة كما هو منصوص عليه في المادة 40 الفقرة الأولى من مدونة الضرائب²²⁷.

بصفة انتقالية كذلك، لا يؤخذ بعين الاعتبار مبلغ رقم المعاملات المحقق بواسطة الأداء عبر الهاتف النقال عند احتساب الحدود المنصوص عليها في المواد 39 و 41 و 89-2 ب و 1-11-3 من المدونة العامة للضرائب لسنة 2024. وقد تم تحديد العمل بهذه المقتضيات فقط بصفة انتقالية وذلك لمدة أربعة سنوات ما بين سنة 2020 – 2024. وفي إطار مواصلة استراتيجيتها الرقمية وتحسين الخدمات المقدمة للمرتفقين للملزمين وتطبيقا لأحكام القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية أطلقت المديرية العامة للضرائب تطبيقا على الهاتف النقال تحت عنوان « Daribati » تمنح للعموم عددا من الوظائف²²⁸.

²²⁶ تنص المادة 522 من مدونة التجارة على أنه "يبقى الدين الذي صدر أمر التحويل وفاء له قائما بضماناته وتوابعه إلى أن يقيد المبلغ فعلا في الجانب الدائن من حساب المستفيد".

²²⁷ انظر المادتين 38 و 40 من المدونة العامة للضرائب لسنة 2024.

²²⁸ أحمد مدني أحمدوش، الإدارة الالكترونية: المديرية العامة للضرائب نموذجا، المجلة المغربية للرصد القانوني والقضائي، عدد 18، 2023 الصفحات 93-106، ص 105.

ويحتوي هذا التطبيق كذلك على فضاء خاص بمنخرطي «SIMPL» 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 نسيانها²²⁹.

ثانيا: مسطرة الأداء الإلكتروني بين الإجبارية والإختيارية

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 الإلتزام في بعض الأحيان. وهذا ما يمكن ملاحظته في المادة 169 من المدونة العامة للضرائب المتعلقة بالأداء الإلكتروني للضريبة، حيث أعطت للمكلف إمكانية اختيار الأداء من عدمه باستخدامها عبارة "يمكن" في بداية النص. هذه العبارة قد تعني الإلزام كما قد تعني الإختيار 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 الإقتصادية، أو من ناحية تطوير علاقة المكلف بالإدارة الضريبية وتحديث التدبير الإداري والمالي للإدارة الجبائية²³⁰.

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؟

²²⁹ 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 أحמידوش الإدارة الالكترونية المديرية العامة للضرائب نموذجا، المجلة المغربية للرصد القانوني والقضائي، عدد 18 2023، الصفحات 93-106، ص 106.

²³⁰ عماد الهلالي، م س، ص 65.

• جزاءات الإخلال بالأداء الإلكتروني للضريبة

بالرجوع الى المادة 208 من المدونة العامة للضرائب لسنة 2024 نجدها تنص على أنه: "تطبق زيادة بنسبة 1% على الواجبات المستحقة أو التي كان يجب فرضها في غياب الإعفاء، في حالة عدم الإلتزام 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 إلتزامات الملتزمين الوفاء بديونهم المستحقة ولو قبل حلول مواعيد استحقاقها، وذلك لتجنب الجزاءات المرتبطة بعدم الأداء أو التأخير، كما نصت عليه مدونة التحصيل²³¹.

وهنا يجب التمييز بين الغرامات التي تفرض في حالة التأخر في دفع الضرائب، أي بعد المواعيد القانونية، حيث يتعرض الخاضع للضريبة للجزاءات المنصوص عليها في مدونة التحصيل، خاصة في المواد من 21 إلى 28، أما بالنسبة للملزم الذي يمتنع كلياً عن الدفع، فيتم متابعته من خلال إجراءات التحصيل الجبري²³²، ويتحمل جميع مصاريف التحصيل كجزاء 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.

²³¹ 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".

²³² حددت المادة 39 من المدونة درجات التحصيل الجبري في:

- الإنذار؛
- الحجز؛
- البيع؛
- الإكراه؛

المطلب الثاني: نطاق التزامات الإدارة وتعقيدات المسؤولية في بيئة الإدارة الرقمية

شكل التحول الرقمي الذي انخرطت فيه الإدارة العمومية المغربية، في سياق مواكبتها لمتطلبات العصر، نقلة نوعية في طبيعة العلاقة بين الإدارة والمرتكف. فبينما كان تدخل الإدارة في السابق محكوماً بنطاق محدود من الالتزامات التقليدية، أفضت الرقمنة إلى توسيع هذه الالتزامات وتطوير مضمونها، بحيث لم تعد تقتصر على مجرد تقديم الخدمة أو اتخاذ القرار، بل شملت أيضاً ضمان جودة الأداء، وحماية الحقوق الرقمية للمرتفقين، وتأمين الشفافية والانفتاح المعلوماتي.

غير أن هذا التحول، وإن كان قد أسهم في تحديث الإدارة وتقريبها من المواطنين، إلا أنه أفرز بالمقابل إشكالات جديدة على مستوى مساءلة الإدارة وتحديد المسؤوليات القانونية المترتبة عن أفعالها أو إخلالاتها في المجال الرقمي. فبين اتساع نطاق الالتزامات من جهة، وتعقيد إثبات المسؤولية القانونية عنها من جهة ثانية، برزت حاجة ملحة لإعادة النظر في الإطار القانوني والتنظيمي الكفيل بضبط هذه العلاقة وضمان حماية الحقوق وصون المصلحة العامة.

وعليه، سنعالج في هذا المطلب مظاهر توسع التزامات الإدارة في البيئة الرقمية، ثم نحلل التحديات التي يثيرها إسناد المسؤولية الإدارية في هذا السياق المستجد.

الفقرة الأولى: نطاق الالتزامات الإدارية في البيئة الرقمية

إن التحول الرقمي للإدارة العمومية لم يعد مجرد خيار تحديتي أو سياسة ظرفية، بل أصبح يمثل تحولا في فلسفة أداء المرفق العام. لقد نقل الإطار التشريعي الحديث، وعلى رأسه القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الإدارة من منطق السلطة التقديرية إلى منطق الإلتزام الإلزامي، بحيث أصبح تقديم الخدمة الرقمية ليس امتيازاً تمنحه الإدارة، بل حقا للمرتفق وواجبا عليها²³³. هذا التحول ينعكس مباشرة على نظرية المسؤولية الإدارية، ويوسع نطاقها ليشمل أبعادا جديدة فرضتها طبيعة الخدمة الرقمية:

أولاً، الانتقال من التزم ببذل عناية إلى التزم بتحقيق نتيجة، حيث لم يعد مقبولا أن تكتفي الإدارة ببذل جهد معقول في تقديم الخدمات، بل أضحي من صميم مسؤوليتها القانونية ضمان فعالية ونجاعة الأداء الرقمي. فالتعطيل

²³³ الظهير الشريف رقم 1.20.06 الصادر في 11 رجب 6 (1441 مارس 2020) بتنفيذ القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات. الإدارية، الجريدة الرسمية عدد 6866

المستمر أو الفشل المتكرر للمنصات الإلكترونية لا يعد مجرد قصور تقني، بل يمثل خرقاً لالتزام قانوني صريح بتحقيق الخدمة العمومية كما ينص عليه القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية²³⁴.

وقد أكد الفقه على أن تعثر الأداء الرقمي، خاصة عند ارتباطه بخدمات أساسية للمواطنين، يرقى إلى مستوى الخطأ المرفقي الموجب للمسؤولية²³⁵، بل إن بعض الإجهادات الإدارية قد تتجه إلى اعتبار هذا التعثر بمثابة خطأ جسيم، خاصة إذا كان ناتجاً عن إهمال الإدارة في تأهيل بنيتها التحتية الرقمية²³⁶.

ثانياً، ظهور التزام مستحدث بضمان الأمن القانوني الرقمي، وهو التزام يتجاوز الحماية التقنية للمعطيات ليشمل تأمين كافة المعاملات والخدمات الرقمية ضد المخاطر القانونية والتقنية. فالإدارة ملزمة بضمان صحة وسلامة الإجراءات التي يتم إجراؤها عبر المنصات الرقمية، كالتصاريح الإلكترونية أو المعاملات الضريبية، على نحو يضمن للمرتفق الطمأنينة والثقة في المعاملات التي يجريها²³⁷.

وإذا كان القانون رقم 09.08 قد نص على حماية المعطيات الشخصية [5]، فإن الأمر في المجال الرقمي يتطلب أيضاً التزاماً بتأمين سلامة الإجراءات من الناحية القانونية، لتجنب تحميل المرتفق أعباء أخطاء تقنية أو معلوماتية لا يد له فيها، وهو ما أكدت عليه الدراسات الحديثة²³⁸.

ثالثاً، تحول الإلتزام بالشفافية من مبدأ أخلاقي إلى واجب قانوني للنشر الاستباقي. فلم تعد الإدارة تملك رفاهية التحفظ في إتاحة المعلومات، بل أصبح النشر المسبق والمنتظم للمعلومات من صميم مسؤولياتها، خاصة مع اتساع مفهوم

²³⁴ الظهير الشريف رقم 1.21.58 الصادر في 3 ذو الحجة 1442 (14 يوليوز 2021) بتنفيذ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الجريدة الرسمية عدد 7006.

²³⁵ 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, p. 488.

²³⁶ وزارة الاقتصاد والمالية، ملف: علاقة وزارة الاقتصاد والمالية بالمواطن: منظومة متكاملة لخدمات القرب، مجلة المالية، عدد 32، مارس 2017، ص. 15.

²³⁷ الظهير الشريف رقم 1.09.15 الصادر في 22 صفر 1430 (18 فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية عدد 5714.

²³⁸ أبو حنين، صلاح الدين: الإدارة الإلكترونية: بين رهان تجويد العمل الإداري وتحدي الأمن المعلوماتي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، 2018-2019، ص. 90.

الشفافية الرقمية. فالمنصات الرقمية أضحت أدوات رئيسية لتحقيق الإنفتاح الإداري، وتقصير الإدارة في تحديثها أو إتاحتها يرقى إلى إخلال بمبدأ الحكامة الجيدة، ويهدد حق المواطنين في الرقابة والمساءلة²³⁹.

ولهذا، اعتبر بعض المتخصصين أن قصور الشفافية الرقمية يمثل حاجزا أمام تفعيل الديمقراطية التشاركية ويخل بالتزامات المغرب في إطار مبادرات الحكومة المنفتحة²⁴⁰.

الفقرة الثانية: تعقيد مسؤولية الإدارة في ظل الإدارة الرقمية

في مقابل توسع التزامات الإدارة في البيئة الرقمية، تبرز تعقيدات حقيقية في مجال إسناد المسؤولية القانونية عن الأضرار أو الإخلالات الناتجة عن التحول الرقمي. ويكمن هذا التعقيد في عدة مستويات رئيسية:

أولا، بروز إشكالية الخوارزميات وغياب الشفافية الخوارزمية، حيث أصبحت الإدارة تعتمد، في بعض المجالات، على أنظمة ذكاء اصطناعي أو خوارزميات معقدة في اتخاذ قراراتها، خاصة في ميدان التحليل الضريبي والمخاطر²⁴¹.

هذه الأنظمة، بحكم طبيعتها التقنية، تفتقد للقدرة على تقديم تعليقات مفهومة للقرارات الصادرة عنها، مما يعيق حق المرتفق في الطعن ويحد من قدرة القاضي الإداري على ممارسة الرقابة على مشروعية القرارات المتخذة²⁴².

وتزداد خطورة هذه الوضعية في حالة القرارات السلبية أو تلك التي تمس بحقوق الأفراد، حيث يصعب تحديد مصدر القرار أو تفسير منطق القانوني، وهو ما قد يفضي إلى انعدام المساءلة الفعالة²⁴³.

ثانيا، تعقيد تحديد المسؤولية بسبب التشبيك المؤسسي وتشغيل الأنظمة البيئية. فمع اعتماد مبدأ التشغيل البيئي، أصبحت الخدمات الرقمية تنفذ من خلال سلسلة معقدة من التعاون بين إدارات متعددة ووكالات تقنية²⁴⁴.

²³⁹ الشرقاوي، عبد الرحيم: "المرفق الإداري الرقمي: مدخل الشفافية والتحديث"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 132، 2017، ص. 78.

²⁴⁰ AL MALIYA, n°60, juin 2016, p. 22.

²⁴¹ Mohammed Hassan Shakil, Tasnia Mashiyat, Artificial Intelligence and Tax Administration in Asia and the Pacific, in Taxation in the Digital Economy, 1st Edition, Routledge, 2022, p. 125.

²⁴² القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، المادة 11.

²⁴³ Piazzon, Thomas : La sécurité juridique, Thèse de doctorat, Université Paris Panthéon-Assas, 2006, p. 312.

²⁴⁴ 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, p. 35.

وعندما يقع خلل في الخدمة أو ضرر للمرتفق، تتداخل المسؤوليات بين الجهات الإدارية المزودة للمعلومة والجهات المستعملة لها، وبين الهيئات التقنية المدبرة للأنظمة، مما يفرز حالة من الضبابية القانونية ويضعف من فعالية مساءلة الإدارة²⁴⁵.

هذا التشابك في الأدوار قد يحرم المرتفق من حقه في تعويض الضرر أو يجعل من عبء الإثبات أمرا شبه مستحيل. ثالثا، تصاعد مخاطر الإخلال بالمساواة أمام الإدارة بسبب الفجوة الرقمية. فاعتماد الإدارة على الوسائط الرقمية في تقديم الخدمات، دون توفير بدائل مناسبة للفئات غير المتمكنة من التكنولوجيا، يخلق وضعية من التمييز غير المباشر بين المواطنين²⁴⁶.

وتزداد خطورة هذه الوضعية مع اتساع رقعة الأمية الرقمية أو ضعف البنية التحتية المعلوماتية، خاصة في المناطق القروية، مما قد يجعل التحول الرقمي وسيلة غير مقصودة للإقصاء والتهميش الاجتماعي²⁴⁷.

وقد أكدت تقارير وطنية أن تجاهل الإدارة لهذه الفجوة يمثل إخلالا بالتزاماتها الدستورية ويعرضها للمساءلة القانونية²⁴⁸، لا سيما وأن المبدأ الدستوري للمساواة أمام المرافق العمومية يفرض توفير خدمات تتناسب مع قدرات واحتياجات جميع الفئات الاجتماعية²⁴⁹.

²⁴⁵ أزروال، محمد: تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: الإدارة العمومية نموذجا، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، 2020-2021، ص. 81.

²⁴⁶ الظهير الشريف رقم 1.11.91 الصادر في 27 من شعبان 1432 (29 يوليوز 2011) بتنفيذ نص الدستور، الفصل 154.

²⁴⁷ تقرير المجلس الإقتصادي والاجتماعي والبيئي، سنة 2016، حول موضوع الرقمنة والإدماج الاجتماعي.

²⁴⁸ أحديدو، محمد: الإصلاح الإداري ورهان التنمية الرقمية، مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الطبعة الأولى، 2023، ص. 50.

²⁴⁹ Abdelghani Bachar, À l'ère de la digitalisation : Le Maroc, une smart nation en devenir, Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, vol. 3, n°3, mars 2022, p. 110.

خاتمة الفصل الثاني:

يتضح من خلال تحليلنا لورش رقمنة الإدارة الضريبية، أننا لا نقف أمام مجرد تحديث تقني للمساطر أو رقمنة شكلية للوثائق، بل أمام تحول بنيوي عميق يعيد رسم معالم المرفق الجبائي من حيث الهيكلية والوظيفة، ويعيد صياغة العلاقة التي تربطه بالملزم، على ضوء متغيرات رقمية وتقنية متسارعة. لقد أظهر التحول الرقمي أن الرقمنة ليست غاية في حد ذاتها، بل مدخل فعلي لإعادة تشكيل النموذج التديري للإدارة الجبائية، بحيث أصبحت الفعالية، والسرعة، والمعالجة الرقمية للبيانات من السمات الجوهرية لهذا التحول.

وقد كشف هذا الفصل، من خلال تتبع مختلف محاور التحول الرقمي، لاسيما ما تعلق برقمنة مساطر الإقرار والأداء، عن تحولات جوهرية مست بالهيكلية الإجرائية والممارسات التقنية داخل الإدارة الضريبية، مما مكن من تبسيط المساطر وتيسير العلاقة مع الملزم، وتقليص زمن المعالجة وكلفة الإمتثال. وقد ساهمت المنصات الرقمية ك"SIMPL" و"SIMPL-TVA" وغيرها في تكريس مبدأ الإدارة القريبة والفعالة، وترسيخ دينامية جديدة في العلاقة بين المواطن والمرفق العمومي الضريبي.

غير أن هذا التطور، ورغم الإيجابيات المتعددة التي حملها، لم يكن بمنأى عن إشكالات عميقة تمس الجانب القانوني والمؤسساتي، وهو ما تناولناه في المطلب الثاني من هذا الفصل. فقد أفرزت البيئة الرقمية مسؤوليات جديدة ملقاة على عاتق الإدارة، وطرحت تعقيدات في تحديد المسؤولية القانونية في حالات الإخلال أو الضرر الناتج عن الأعطاب التقنية أو غموض القرار الرقمي، لا سيما في غياب تدخل بشري مباشر أو في ظل صعوبات الإثبات الرقمي. كما أن التفاوت في الولوج إلى الوسائل الرقمية ينتج نوعا من الإقصاء غير المباشر، ما يتطلب من الإدارة التزاماً مضاعفاً في ضمان المساواة والعدالة في تقديم الخدمة العمومية.

إن ما نستنتجه من هذا الفصل أن التحول الرقمي في المجال الضريبي، رغم فعاليته التقنية، يفرض مراجعة عميقة للبنية القانونية والمؤسساتية الضابطة له. فالإدارة الحديثة مطالبة اليوم ليس فقط بتطوير أدواتها التكنولوجية، وإنما أيضا بتحديث قواعد مسؤوليتها، وضمان استمرارية الخدمات، والإعتراف بحقوق المرتفقين في بيئة رقمية تزداد تعقيدا.

وبالتالي، فإن ورش الرقمنة لا يمكن أن يُكتب له النجاح الحقيقي إلا من خلال تكامل فعلي بين التطور التقني والإرتقاء بالمستوى القانوني والمؤسسي، بشكل يضمن ليس فقط النجاعة الإدارية، بل أيضا الحماية الحقوقية والمشروعية القانونية داخل الفضاء الرقمي.

خاتمة عامة:

يتضح من خلال ما تم بسطه وتحليله طيلة هذه الدراسة، أن ورش الرقمنة داخل الإدارة العمومية المغربية، لم يعد يندرج ضمن نطاق التحديث التقني المحض، بل أصبح يشكل مسارا لإعادة هندسة العلاقة بين الدولة والمجتمع، في ضوء تطورات متسارعة تشهدها بيئة المرفق العمومي. فالأمر يتعلق بعملية إعادة تأسيس قانونية ومؤسسية تتجاوز منطق "المكننة" الإدارية، لتتطال مرتكزات الدولة الإدارية نفسها، من خلال إحداث تحولات عميقة في أنماط إنتاج القرار، وشكل تقديم الخدمة، وآليات ممارسة السلطة الإدارية، ومدى خضوعها لمبادئ الشرعية والمساءلة.

وقد بين الفصل الأول أن الدولة، من خلال تبنيها لخيارات استراتيجية على مستوى التحول الرقمي، قد شرعت في إعادة تموقع الإدارة العمومية ضمن منطق جديد، قوامه النجاعة، التفاعل، والشفافية. حيث أفرز اعتماد المنصات الرقمية نمودجا متقدما لما يمكن تسميته بـ "الإدارة التعاقدية" التي تنتقل من منطق الإدارة الأمرة إلى منطق الإدارة الخادمة، وهو تحول لا يخلو من تداعيات على مستوى المراكز القانونية للمرتفقين، وطبيعة الحقوق التي يمكنهم التمسك بها في ظل البيئة الرقمية.

أما الفصل الثاني، فقد انتقل من التحليل النظري إلى المقاربة التطبيقية، من خلال تسليط الضوء على قطاع الإدارة الضريبية باعتبارها دراسة لورشة رقمنة مؤسسية متقدمة. وقد أظهر التحليل أن اعتماد الرقمنة داخل هذا القطاع أفضى إلى تعزيز الامتيازات الضريبية للدولة، وذلك عبر توسيع آليات التتبع والمراقبة والتحصيل، بفضل تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي. إلا أن هذه السلطة التقديرية الموسعة للإدارة الجبائية، وإن كانت تحقق أهدافا مالية وتديرية معتبرة، فإنها تثير في المقابل إشكالات جوهرية تتعلق بمدى احترامها لمقتضيات الأمن القانوني، ومبادئ المساواة أمام المرفق، والحق في الحماية من الإنزلاقات التقنية والخوارزمية.

وفي هذا السياق، تم الوقوف على صعوبة تحديد المسؤول عند الخطأ أو الإخلال، وغموض مصدر القرار في ظل تدخل الخوارزميات والأنظمة الذكية، إضافة إلى التحديات المرتبطة بإثبات الضرر أمام القضاء، لا سيما في ظل الفجوة الرقمية التي تطال جزءا كبيرا من المرتفقين. وهي إشكالات تكشف أن الانتقال الرقمي لا يعفي الإدارة من الخضوع لمبادئ المشروعية والمساءلة، بل يقتضي تطوير أدوات قانونية ومؤسسية قادرة على مواكبة طبيعة المخاطر الجديدة التي تفرزها البيئة الرقمية.

وقد كشفت الدراسة، في أحد أهم خلاصاتها، عن مفارقة قانونية ومؤسسية دقيقة. فمن جهة، ازدادت التزامات الإدارة الرقمية وتوسعت دوائر مسؤوليتها، ومن جهة أخرى، تعقدت إمكانيات مساءلتها، نتيجة لتداخل المسؤوليات في البيئة الرقمية، وغموض آليات اتخاذ القرار، وصعوبة إثبات الخطأ التقني من طرف المرتفق، خاصة في ظل الفجوة الرقمية التي تؤثر على القدرة الإجرائية والقانونية لفئات عريضة من المواطنين. وهو ما قد يؤدي، في غياب ضمانات قانونية واضحة، إلى إنتاج نموذج "للدولة الرقمية" التي تبدو شفافة في بنيتها، ولكنها أقل خضوعاً لآليات الرقابة التقليدية وأكثر استعصاء على المساءلة القضائية.

إن الخلاصة التي تفرزها هذه الدراسة، هي أن الإشكالية لم تعد اليوم مقتصرة على مدى احترام الإدارة لمبدأ المشروعية في إصدار قراراتها، بل تعدت ذلك إلى ضرورة ضمان مشروعية الأنظمة الخوارزمية والرقمية التي تعتمد عليها الإدارة في تدبير العلاقة مع المرتفق. إذ لم تعد السلطة تمارس فقط من قبل أعوان الإدارة أو هيكلها التنظيمية، بل باتت تمارس في بعض الحالات من قبل خوارزميات غير مرئية، قد تنتج قرارات تؤثر على الحقوق والواجبات دون إمكانية تظلم فعالة أو تتبع واضح للمسؤولية.

إن دخول المغرب إلى مرحلة الدولة-المنصة L'État-plateforme يفرض علينا، كفاعلين قانونيين ومؤسسيين، أن نعيد النظر في أدوات الضبط والمساءلة، من خلال تطوير القواعد القانونية المنظمة للمسؤولية الإدارية في ظل الرقمنة، وتحديث الإطار المفاهيمي للقانون الإداري بما يستوعب تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، ويعيد التوازن بين متطلبات النجاعة التقنية ومقتضيات الأمن القانوني.

وعليه، فإن نجاح ورش الرقمنة في المغرب لا ينبغي أن يُقاس فقط بسرعة الإنجاز وتوسيع نطاق التحول الرقمي، بل بمدى قدرة المنظومة القانونية والمؤسسية على تأسيس الرقمنة داخل منطق دولة الحق والقانون، وضمان خضوع الإدارة الذكية لرقابة فعالة، تحفظ الحقوق، وتكرس مبدأ المسؤولية، وتصون المواطن من كل شكل من أشكال السلطة غير المحسوبة في فضاء رقمي قد يبدو حديثاً في بنيته، لكنه يحتاج إلى عدالة تقليدية في ضماناته.

لائحة المراجع:

الكتب:

- ❖ أجعون، أحمد: المستحدث في القانون الرقمي والذكاء الاصطناعي، الجزء الأول، مطبعة الأمنية، الرباط، الطبعة الأولى، 2023.
- ❖ أحديدو، محمد: 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.
- ❖ أوعبة، نعيمة – مذكر، عبد الحق: 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.
- ❖ تملكوتان، عبد اللطيف: التحول الرقمي بالمغرب، نحو إدارة عمومية رقمية مندمجة: الجماعات نموذجًا، دار سليكي أخوين للطباعة والنشر، طنجة، الطبعة الأولى، 2024.
- ❖ خالد، عبد الغاني: المسطرة في القانون الضريبي، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، 2002.
- ❖ سيوط، سارة: رقمنة مساطر الإقرار والأداء الضريبي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول الموضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، سطات، 2022.
- ❖ شكيري، محمد: القانون الضريبي المغربي، دراسة تحليلية وعملية من أجل تبسيط المدونة العامة للضرائب، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، الطبعة الثانية، 2015.
- ❖ عدي، رشيدة: 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.
- ❖ العقراوي، هشام – الرياحي، يونس: نظام الرقمنة بالمغرب، ورهانات التحديث، دار القلم، الرباط، الطبعة الأولى، (2022).

- ❖ العقراوي، هشام: تحديات الانتقال من بيروقراطية التدبير الورقي نحو التدبير الرقمي، مقال منشور ضمن مؤلف جماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، سطات، 2022.
- ❖ كوزي، عبد المجيد: الحماية القانونية للمعطيات الشخصية بالمغرب، مطبعة Pixalis، الرباط، الطبعة الأولى، 2021.
- ❖ مؤلف جماعي: الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ما بعد جائحة كورونا بالمغرب، المعهد المغربي للدراسات السياسية والبرلمانية، رؤى برينت، الرباط، الطبعة الأولى، 2023.

الأطاريح والرسائل:

الأطاريح:

- ❖ الحسنواوي عبد الحكيم: التكوين المستمر بالإدارة العمومية – وزارة الاقتصاد والمالية نموذجا، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية – سطات، 2014-2015.
- ❖ بن شود أحميتو: أزمة التواصل بين الإدارة الضريبية والملمزم بالمغرب، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق مراكش، 2020-2021.
- ❖ بن عبد الله محمد: التحول الرقمي وإعادة هندسة العلاقة بين الإدارة والمواطن، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الحقوق – فاس، 2021-2022.

الرسائل الجامعية:

- ❖ أبوحنين، صلاح الدين: الإدارة الإلكترونية: بين رهان تجويد العمل الإداري وتحدي الأمن المعلوماتي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 2018-2019.

- ❖ أربوج، زهير: التدبير اللامادي للمساطر والخدمات الإدارية – إدارة الضرائب نموذجا، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، مكناس، السنة الجامعية 2021-2022.
- ❖ أسريفي، محمد نبيل: الإدارة الإلكترونية بالمغرب ورهانات التنمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي طنجة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السنة الجامعية: 2006-2007.
- ❖ اشتوكي، عبد العالي: المواطنة الضريبية: دراسة عملية وعلمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والسياسية، سطات، 2017-2018.
- ❖ أزروال، محمد: تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: الإدارة العمومية نموذجا، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية – السويسي، 2020-2021.
- ❖ الإدريسي البوزيدي، رضوان: الإدارة الرقمية في ظل الأزمات، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس – السويسي، 2020-2021.
- ❖ العيساوي، حسناء: تبسيط المساطر الإدارية ودوره في تحديث الإدارة العمومية بالمغرب – الإدارة الضريبية نموذجا، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله – فاس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 2021-2022.
- ❖ الهلالي، عماد: المساطر الإلكترونية في المجال الضريبي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية – مراكش، 2022-2023.
- ❖ الهزام، كمال: تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ورقمنتها – سؤال الجودة والتحديث، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض – مراكش، 2022-2023.

- ❖ زوير، هشام: الإدارة الإلكترونية – الخدمات الضريبية نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس – الرباط، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والاجتماعية ماعية – أكادال، 2015-2016.

المقالات:

- ❖ أحميدوش، أحمد مدني: "الإدارة الإلكترونية: المديرية العامة للضرائب نموذجاً"، المجلة المغربية للرصد القانوني والقضائي، عدد 18، 2023.
- ❖ البشري، عماد محمد إبراهيم: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة الضريبية: دراسة تطبيقية"، الدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 15، العدد 12، 2023.
- ❖ بحار، محمد: تطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب: نموذج المديرية العامة للضرائب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 185، يونيو 2021.
- ❖ جبار، صدى إبراهيم: "وسائل تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، عدد 72، 2023.
- ❖ حضرائي، أحمد: "انطباعات حول واقع الإدارة العمومية بالمغرب وآفاق إصلاحها"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 38-39، 2001.
- ❖ الخلدي، بدر: "تقنين تبسيط المساطر الإدارية ورقمنتها بالمغرب"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 156، 2021.
- ❖ الشرقاوي، عبد الرحيم: "المرفق الإداري الرقمي: مدخل الشفافية والتحديث"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 132، 2017.
- ❖ الطربيق، بدرية: "دور الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالمغرب"، مجلة استشراف الدراسات والأبحاث القانونية، عدد 3 و4، أبريل 2019.
- ❖ الطربيق، بدرية: "دور الإدارة الرقمية في تحديث الإدارة"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 38-39، غشت 2001.

❖ المير، الحسن: "التخليق والتواصل من داخل الإدارة الجبائية"، مجلة الوقائع القانونية، المجلد 4، عدد 21-22، أبريل 2023.

❖ مليح، هشام: الإدارة الضريبية بالمغرب في زمن الرقمنة: التحديات والرهانات، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، عدد 61-62، 2023.

❖ نورية، إسماعيل بن محمد بن عبد الله، العبوبي، شيماء بنت محمد بن عبد الله: "أثر رقمنة النظام الضريبي على أداء الرقابة الجبائية بالمغرب: دراسة وصفية"، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 2، العدد 1، 2020.

❖ وزارة الإقتصاد والمالية، ملف: علاقة وزارة الاقتصاد والمالية بالمواطن: منظومة متكاملة لخدمات القرب، مجلة المالية، عدد 32، مارس 2017.

التقارير الرسمية:

- ❖ تقرير البوابة الوطنية "رخص" حول مؤشرات الأداء، دورة 2023.
- ❖ تقرير اللجنة الوطنية لمناخ الأعمال، سنة 2023.
- ❖ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، سنة 2011.
- ❖ تقرير المجلس الأعلى للحسابات، حول تقييم الخدمات العمومية، 2020.
- ❖ تقرير المجلس الأعلى للحسابات، حول الخدمات العمومية الرقمية، 2022.
- ❖ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، برسم سنتي 2019 و 2020.
- ❖ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، برسم سنة 2022-2023.
- ❖ تقرير المجلس الإقتصادي والاجتماعي والبيئي، سنة 2016.
- ❖ المديرية العامة للضرائب: تقرير النشاط السنوي، سنة 2018.
- ❖ . المديرية العامة للضرائب: تقرير النشاط السنوي، سنة 2019.
- ❖ وزارة الإقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، حصيلة سنة 2020، قطاع إصلاح الإدارة.

❖ النصوص القانونية:

❖ الدستور:

- ❖ الظهير الشريف رقم 1.11.91 الصادر في 27 من شعبان 1432 (29 يوليوز 2011) بتنفيذ نص الدستور، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 30 يوليوز 2011.

❖ القوانين:

- ❖ القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني.
- ❖ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.
- ❖ القانون رقم 15.95 المتعلق بمدونة التجارة.
- ❖ القانون رقم 43.20 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية.
- ❖ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية.
- ❖ القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.
- ❖ القانون رقم 61.16 بإحداث وكالة التنمية الرقمية.
- ❖ القانون-الإطار رقم 69.19 المتعلق بالإصلاح الجبائي.

❖ المراسيم:

- ❖ -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 (21 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.

❖ -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).

❖ -المرسوم رقم 2.08.444، صادر في 25 من جمادى الأولى 1440 (21 ماي 2009) بإحداث مجلس وطني لتكنولوجيات الإعلام والاقتصاد الرقمي، الجريدة الرسمية عدد 5744 – 24 جمادى الآخرة 1430 (18 يونيو 2009).

❖ -المرسوم رقم 2.23.404 الصادر في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023) بتحديد اختصاصات وتنظيم قطاع إصلاح الإدارة، ج و عدد 7204.

❖ -المرسوم رقم 2.23.405 صادر في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023) بإحداث مديرية عامة للانتقال الرقمي وبتحديد اختصاصاتها وتنظيمها ج ر عدد 7204.

❖ -المرسوم رقم 2.23.530 صادر في 24 من ذي القعدة 1444 (13 يونيو 2023) بتفويض بعض الاختصاصات والسلط إلى الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، ج ر عدد 7204.

❖ القرارات الوزارية:

❖ - قرار وزير المالية رقم 08.14 والقرار 09.14 المحددين لشروط تطبيق مسطرة الإقرار والأداء الإلكتروني.

❖ قرار الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة رقم 2488.17 بتحديد نموذج تقديم الشكاية.

❖ الخطب والرسائل الملكية:

❖ الخطاب الملكي السامي لافتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية العاشرة، 14 أكتوبر 2016.

❖ الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى المشاركين في المنتدى الوطني للتوظيف العمومية العليا المنعقد بالصخيرات، 27 فبراير 2018.

❖ المناشير الوزارية:

❖ -منشور وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 1/20/ وع بتاريخ 16 مارس 2020 حول التدابير الوقائية من خطر انتشار وباء "كورونا" بالإدارات العمومية والجماعات الترابية والمقاومات العمومية.

❖ -منشور وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 20-2 – وع بتاريخ 1 أبريل 2020 متعلق بالخدمات الرقمية للمرسلات الإدارية.

❖ -منشور وزير الإقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 03/2020 بتاريخ 14/04/2020، المتعل بدليل العمل عن بعد بإدارات الدولة.

❖ -منشور وزير الإقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 2/2020 الخدمات الرقمية للمرسلات الإدارية" نظرا لإعلان حالة الطوارئ الصحية ومنع التنقل بين الإدارات العمومية.

❖ منشور رقم 02/2018 المتعلق بتلقي المؤسسات والمقاولات العمومية ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها، الصادر بتاريخ 30 ربيع الثاني 1439 (18 يناير 2018).

❖ المراجع الإلكترونية:

❖ البوابة الوطنية للمساطر الإدارية: www.idarati.ma

❖ البوابة الرسمية للإدارة المغربية: www.service-public.ma

❖ وزارة الإقتصاد والمالية: "الرقمنة في النظام الجبائي": www.finances.gov.ma

مراجع باللغة الفرنسية:

❖ Thèses :

❖ AL MALIYA, n°60, juin 2016.

❖ Bachar, Abdelghani, À l'ère de la digitalisation : Le Maroc, une smart nation en devenir, Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, vol. 3, n°3, mars 2022.

❖ Baron, Marie-Laure, Cros, Sophie, & de Vittoris, Raphaël, La maturité de la transformation numérique des petites communes : paperasserie numérique ou administration proactive ?, Gestion et management public, vol. 11, n°4, 4/2023.

❖ Billion, Arnaud & Cassuto, Thomas, Traitement par l'intelligence artificielle des vices de procédure : rupture ou continuité ?, Les Cahiers de la Justice, n°1, 1/2023.

❖ Boudet, Jean-François, Nouvelles technologies et fiscalité : vers un "e-contrat fiscal"?, Revue française d'administration publique, n°146, 2/2013.

- ❖ Boudreau, Christian, 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.
- ❖ Bouzaffour, Driss, 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.
- ❖ Delforge, Antoine, Big Data : une mine d'or, mais à quel prix pour notre vie privée?, La Revue Nouvelle, n°4, 4/2017.
- ❖ Direction Général des impôts, Rapport d'activité, 2018.
- ❖ Direction Général des impôts, Rapport d'activité, 2019.
- ❖ Franko, Charles, La conduite du changement par les TIC. L'exemple de l'administration des impôts, Revue française d'administration publique, n°110, 2/2004.
- ❖ Granger, Arnaud, La dématérialisation, ou le renforcement de la coopération requise du contribuable, Gestion & Finances Publiques, n°6, 6/2017.
- ❖ Leroy, Marc, 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.
- ❖ Noguera, Florence, 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.
- ❖ Piazzon, Thomas, La sécurité juridique, Thèse de doctorat, Université Paris Panthéon-Assas, 2006.

مراجع باللغة الإنجليزية :

❖ **Articles, Thèses et Autres Références:**

- ❖ - A., Shujaaddeen et al., 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, Vol. 12 (11s), 2024.

- ❖ Fille, Murorunkwer Belle et al., Comparison of Tree-Based Machine Learning Algorithms to Predict Reporting Behavior of Electronic Billing Machines, *Molecular Diversity Preservation International: Information*, Vol. 14, 2023.
- ❖ Shakil, Mohammed Hassan & Mashiyat, Tasnia, Artificial Intelligence and Tax Administration in Asia and the Pacific, in *Taxation in the Digital Economy*, 1st Edition, Routledge, 2022.
- ❖ Vrontis, D. et al., Artificial Intelligence, Robotics, Advanced Technologies and Human Resource Management: A Systematic Review, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, 2023.
- ❖ Zaqeebaa, Nidal et al., The Impact of Using Types of Artificial Intelligence Technology in Monitoring Tax Payments, *International Journal of Data and Network Science*, Vol. 8, 2024

الفهرس:

1	مقدمة:
12	الفصل الأول: الإدارة العمومية وتحدي التحول الرقمي
13	المبحث الأول: التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحديث الإدارة العمومية
14	المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للرقمنة بالمغرب
14	الفقرة الأولى: المرجعية القانونية للتحول الرقمي
22	الفقرة الثانية: الإطار التنظيمي للتحول الرقمي
31	المطلب الثاني: واقع وإكراهات الإدارة الرقمية من خلال البرامج الوطنية
31	الفقرة الأولى: واقع التحول الرقمي في الإدارة العمومية
38	الفقرة الثانية: إكراهات التحول الرقمي في الإدارة العمومية
44	المبحث الثاني: المنصات الرقمية ودورها في الإدارة العمومية
44	المطلب الأول: المنصات الرقمية تعريفها وأهميتها
45	الفقرة الأولى: مفهوم المنصات الرقمية وأهدافها في تحسين تفاعل الإدارة مع المواطنين
47	الفقرة الثانية: دور المنصات الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية
49	المطلب الثاني: أنواع المنصات الرقمية في الإدارة العمومية
49	الفقرة الأولى: منصات تقديم الخدمات الإدارية الإلكترونية
55	الفقرة الثانية: منصات الشكايات والتواصل مع المواطنين
58	خاتمة الفصل الأول:
60	الفصل الثاني: رقمنة الإدارة الضريبية وهران تحسين جودة الخدمات الجبائية
61	المبحث الأول: التحول الرقمي للإدارة الضريبية وهران تحسين جودة الخدمات الجبائية
62	المطلب الأول: الرقمنة وتكريس مبادئ الحكامة بالإدارة الضريبية
63	الفقرة الأولى: الرقمنة آلية لتحسين علاقة الخاضع بالإدارة الضريبية
71	الفقرة الثانية: الرقابة الضريبية الإلكترونية بين ضمانات الملزم وهران الحكامة
78	المطلب الثاني: التحول الرقمي للإدارة الضريبية بين التحديات الآنية والآفاق المستقبلية
79	الفقرة الأولى: تحديات التحول إلى نظام جبائي إلكتروني
83	الفقرة الثانية: التحول الرقمي من أتمتة الإدارة الضريبية إلى الذكاء الاصطناعي: رهان التحديث نحو تدبير جبائي ذكي

المبحث الثاني: نماذج من التدبير الرقمي للمساطر الجبائية: الإقرار والأداء الضريبيين	89
المطلب الأول: مساطر الإقرار والأداء الضريبيين	90
الفقرة الأولى: الإقرار الإلكتروني	92
الفقرة الثانية: مسطرة الأداء الإلكتروني للضريبة	100
المطلب الثاني: نطاق التزامات الإدارة وتعقيدات المسؤولية في بيئة الإدارة الرقمية	108
الفقرة الأولى: نطاق الالتزامات الإدارية في البيئة الرقمية	108
الفقرة الثانية: تعقيد مسؤولية الإدارة في ظل الإدارة الرقمية	110
خاتمة الفصل الثاني:	114
خاتمة عامة:	115
لائحة المراجع:	116
الفهرس:	126