

La gouvernance de l'Administration Publique Marocaine à l'ère de la transformation digitale : Cas de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects du Maroc

Ismail HAMDAOUI¹, Kamelia ZOUHRI², Yahya AISSAOUI¹, Brahim BOLAFDOUR²

¹ Laboratoire de Recherche en finance, Comptabilité, Gestion, et Système d'information d'aide à la décision, École Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Université Hassan 1^{er}, Maroc.

² Laboratoire de Recherche en Régulation Economique et Intelligence Stratégique, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) Mohammedia, Université Hassan II, Maroc.

Résumé. L'objet de ce travail de recherche est de présenter l'apport de l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication sur l'amélioration de la gouvernance de l'administration publique marocaine et sur l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers.

Dans ce sens, les réflexions sur la stratégie de développement économique au Maroc ont fait l'objet de nombreux programmes visant la modernisation de l'Administration. Ces programmes, basés sur la digitalisation, contribuent à la création d'une dynamique dans tous les secteurs, en particulier, la dématérialisation des processus de l'administration publique afin qu'elle soit au service des usagers.

A son tour, l'Administration des Douanes Marocaine a réussi l'achèvement de plusieurs projets de digitalisation de ses procédures visant principalement la redynamisation de la facilitation des échanges. Le dédouanement au Maroc a maintenant atteint un niveau complètement avancé, avec un accès et une utilisation faciles des données, la sécurité des transactions, la transparence, la traçabilité, la rapidité, la réduction des coûts et la rationalisation du contrôle.

L'administration des douanes marocaine a relevé un vrai défi de transformation digitale en se conformant aux exigences de la nouvelle gestion publique, dans l'objectif de donner plus d'intensité à sa gouvernance.

L'objectif principal de cet article de recherche est d'expliquer et d'examiner la réalité et de tester les hypothèses issues des théories interrogeant cette discipline. Notre méthodologie de recherche adoptée dans ce sens est « qualitative », une méthode descriptive et exploratoire basée sur la technique de l'analyse documentaire et des entretiens menés avec les responsables du secteur.

Mots-clés: Administration Publique, Digitalisation, Gouvernance, Services publics, Transformation digitale, TIC, Usager.

Abstract. The purpose of this research project is to present the contribution of the introduction of new information and communication technologies to improve the governance of Moroccan public administration and the quality of the services provided to users.

Many reflections on Morocco's economic development strategies have led to a multitude of programs aimed at modernizing the administration. These programs, based on digitalization, contribute to the creation of a dynamic in all sectors, in particular, the dematerialization of public administration processes to satisfy users.

In its turn, the Moroccan Customs and Excise Administration (CEA) has successfully completed several projects of digitalizing its procedures, mainly aimed at revitalizing trade facilitation. Customs clearance in Morocco has now reached a fully advanced level, with easy access to data, transaction security, transparency, traceability, rapidity, low costs and streamlined control.

The Moroccan customs administration has taken up a real digital transformation challenge by complying with the requirements of the new public management, with the aim of giving more intensity to its governance.

The purpose of this research work is to explain and examine reality, and to test hypotheses derived from theories questioning this discipline. Our research methodology is "qualitative", a descriptive and exploratory method based on documentary analysis and interviews with managers.

Keywords: Digitalisation, Digital Transformation, Governance, ICT, Public Administration Public Services, User.,

Introduction

À peine internet a-t-il commencé à se développer que Bill Clinton et Al Gore avaient identifié les enjeux gouvernementaux

liés à cette technologie en lançant, au cours de leur campagne en 1992, le concept de « e-gouvernement ». Depuis, de nombreux pays et organisations internationales, telles que l'ONU ou l'OCDE, considèrent que l'utilisation d'internet et des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) est nécessaire à la modernisation de leurs systèmes administratifs et au développement de certains pays.

Aujourd'hui, la digitalisation est un incontournable pour une administration, une entreprise ou n'importe quelle organisation. Le terme « Digitalisation » n'est pas seulement utilisé pour l'échange de documents au sein des organisations, mais s'applique à tous les domaines et assure une optimisation de temps et d'argent en automatisant des tâches et processus de plus en plus complexes.

Dans l'Administration publique, les profonds changements apportés par l'intégration des TIC ont changé et impacté également les modes de gestion. Grâce aux technologies digitales, le processus d'innovation constitue une véritable opportunité pour renforcer l'efficacité et l'efficience des services publics.

Au Maroc, la Douane est l'une des administrations les plus en avances dans la digitalisation. Les premiers pas vers la digitalisation au sein de l'Administration des douanes marocaine remontent à 1978 avec l'informatisation de la comptabilité douanière. Cependant, la mise en œuvre de la déclaration en douane par des processus informatisés marque son véritable début. Cela se fera à la fin de 1991 lorsque la Déclaration Unique de Marchandises (DUM) remplace les nombreux formulaires qui étaient précédemment en vigueur. Ce passage au tout digital s'est également traduit en 1998 par l'introduction de processus de sélectivité automatique dans le système douanier.

Pendant près de trente ans, le système informatique sous-jacent au circuit de dédouanement a ainsi évolué pour entrer dans une nouvelle ère en 2019, celle de la dématérialisation totale.

L'idée maîtresse qui a sous-tendu cette stratégie est de transformer cette administration pour la rendre complètement digitalisée où les opérateurs, leurs mandataires, transitaires, ne viendront que pour récupérer leurs marchandises. La mise en œuvre de cette stratégie est bien engagée, selon les managers de l'ADII qui visent même de boucler tous les projets qui y figurent pour une toute nouvelle dimension : accès facile aux données, rapidité, transparence, traçabilité et sécurité des transactions, contrôle simplifié et réduction des coûts.

Nous savons tous que les recettes douanières constituent une contribution essentielle au budget de l'État. En effet, les douanes collectent une part importante des recettes douanières (plus de 40 % annuellement), de sorte que ces recettes douanières ont dépassée 131 MMDH en 2022 +18% par rapport à 2021, dont 94 % ont été payées par voie électronique contre 93% durant l'année 2021, selon le rapport d'activité de l'Administration des douanes et des impôts indirects de l'année 2022.

Notre travail de recherche revêt une importance particulière. Son objectif principal est d'appréhender l'impact de l'introduction des technologies digitales au sein de l'administration publique sur les usagers des services publics d'une part, et sur la gouvernance de l'administration de l'autre part, tout en s'inspirant de l'expérience de l'Administration des douanes et impôts indirects considérée comme l'une des premières administration publiques 100% digitalisées au Maroc.

Tout au long de ce travail de recherche, nous analyserons différentes théories et pratiques pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche formulée comme suit :

Dans quelle mesure la transformation digitale pourrait-elle contribuer à l'amélioration de la gouvernance de l'administration des douanes et des impôts indirects marocaine ?

Pour clarifier et comprendre ce projet de recherche, nous serons amenés à nous poser les questions suivantes :

Quels sont les facteurs déterminants du succès de la digitalisation de l'administration et plus particulièrement de l'administration des douanes marocaine ?

Quels sont les évolutions introduites par la digitalisation sur les modes de gestion de l'administration des douanes marocaine?

Quelle est la contribution de la transformation digitale de l'administration des douanes sur l'augmentation des recettes douanières et sur l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers ?

Pour tenter de répondre à ce questionnement et mener à bien notre travail, nous représentons structurant notre recherche selon sur 3 axes principaux ; nous consacrerons le premier axe à l'examen de la revue de littérature et des hypothèses de recherche, dans lesquels nous exposerons le cadre général du concept de digitalisation et du concept de gouvernance de l'administration publique. Ensuite, le deuxième axe sera consacré à l'étude du cas de l'Administration des douanes et des impôts indirects en tant que terrain d'étude pour mettre en évidence les avancés de son expérience de transformation digitale. Pour arriver dans le troisième axe, à présenter et discuter les résultats de l'analyse, d'une part, des rapports d'activité de l'ADII couvrant la période de 2018 à 2022, et d'autre part, les résultats des entretiens semi directifs menés avec les responsables de l'ADII.

1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche

1.1. Cadre conceptuel

Au cours de la dernière décennie, le Royaume du Maroc a adopté sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le glorifie, plusieurs programmes nationaux visant le développement de la numérisation des administrations et des collectivités locales. Ces programmes contribuent à la création d'une dynamique importante dans tous les secteurs, notamment la mise à niveau de l'administration publique afin qu'elle soit au service des usagers en assurant une haute qualité de service.

La transformation digitale de l'administration publique marocaine fait aujourd'hui face à un défi crucial, avec une ambition considérable faisant du numérique le socle principal de la transformation de l'action publique. Cette transformation doit prendre en compte les dispositions des textes réglementaires en vigueur, notamment la loi n°55-19 relative à la simplification

des procédures et démarches administratives.

Ainsi, l'administration fiscale marocaine a relevé le défi de la digitalisation en se conformant aux exigences de la nouvelle gestion publique par l'introduction des TIC, afin de donner plus d'efficacité à sa gouvernance.

Sur le plan conceptuel, de nombreux chercheurs ont axé leurs réflexions sur le concept de digitalisation et de transformation numérique de l'administration publique depuis l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Dont nous exposerons le cadre général du concept de digitalisation et celui du concept de gouvernance en prenant en compte la stratégie de numérisation de l'administration publique dans le cas du Maroc.

1.1.1. Concept de la transformation Digitale

Depuis l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de nombreux chercheurs se sont penchés sur le concept de digitalisation et de transformation digitale du secteur public. Selon Westermann et al. (2011), la digitalisation repose sur plusieurs technologies qui permettent le transfert et le traitement dynamique de données, susceptibles d'améliorer la performance organisationnelle. Ismail, Khater et Zaki (2017) considèrent la transformation digitale comme un processus qui utilise plusieurs nouvelles technologies pour améliorer les performances et assurer un avantage concurrentiel durable, touchant divers aspects de l'entreprise tels que le modèle commercial, l'expérience client, les opérations, les compétences, les talents, la culture et l'ensemble du système de valeur. Bloomberg (2018) souligne que la transformation numérique exige une gestion efficace du changement à l'échelle de l'organisation, en faisant de cette compétence clé un pilier de l'orientation client de l'entreprise. Selon Hemmerling et al. (2018), la transformation numérique nécessite l'inculcation d'une culture qui accompagne le changement tout en soutenant la stratégie globale de l'entreprise. Deloitte (2018) définit la transformation digitale comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou l'étendue d'une organisation. Enfin, pour Océane Mignot (2019), la transformation digitale consiste à intégrer la technologie numérique à tous les niveaux de l'entreprise pour transformer son fonctionnement et offrir de la valeur à sa clientèle.

Certains lecteurs confondent la digitalisation avec la numérisation. Cependant, des chercheurs tels que Collin et al. (2015), Gimpel et Röglinger (2015) et Kane et al. (2015) expliquent que la numérisation consiste simplement à transférer des informations d'un document papier vers un support numérique. Elle implique la conversion d'informations analogiques en informations numériques. En revanche, les termes "transformation digitale" et "digitalisation" sont souvent utilisés de manière interchangeable pour décrire un concept plus large qui a des implications politiques, commerciales et sociales.

1.1.2. L'administration publique électronique

L'administration électronique, également connue sous le nom d'e-gouvernement, consiste à utiliser des moyens technologiques modernes pour faciliter l'accès aux services administratifs pour les usagers. Bien que le terme "e-gouvernement" ait été introduit à la fin des années 1990, l'histoire de la numérisation des gouvernements remonte aux débuts de l'histoire de l'informatique.

Avant de discuter de l'origine de l'e-Gouvernement, il est important de clarifier sa définition. Les Nations-Unies (UN) et la société américaine d'administration publique (ASPA) définissent l'e-Gouvernement comme l'utilisation de toutes les technologies de l'information et de la communication, des télécopieurs aux ordinateurs de poche sans fil, pour faciliter l'administration quotidienne du gouvernement. Bien que le terme gouvernement en ligne soit souvent utilisé de manière interchangeable avec l'e-Gouvernement, il se réfère uniquement aux activités liées à Internet. L'objectif de l'e-Gouvernement est d'améliorer l'accès des citoyens à l'information gouvernementale, aux services et à l'expertise afin de favoriser leur participation et leur satisfaction envers le gouvernement. En outre, l'e-Gouvernement est un engagement permanent des gouvernements à améliorer leur relation avec les citoyens par le biais de services d'informations et de connaissances plus efficaces et rentables. L'e-Gouvernement est né en grande partie en raison de la similitude avec les termes et techniques du commerce électronique dans le secteur public, qui consiste à fournir des services publics en ligne via Internet ou d'autres dispositifs technologiques (Brown, 2005). Néanmoins, l'e-Gov est un concept qui ne se limite pas à l'utilisation d'Internet ou de systèmes accessibles au public pour une utilisation directe par les citoyens/clients/usagers. Il a initialement été créé pour les professionnels du secteur des TIC, rassemblant principalement des praticiens qui cherchent à relever de nouveaux défis de l'assistance sur Internet en mettant en place de nouveaux systèmes de manière créative (Grönlund&Horan, 2005). L'e-Gov a commencé à émerger à la fin des années 1990, mais l'utilisation de l'informatique dans les institutions gouvernementales remonte aux premiers jours des ordinateurs (Grönlund&Horan, 2005).

Le phénomène de l'e-Gov a émergé dans les années 1980 grâce à l'interaction de trois éléments distincts : les TIC, les concepts de gestion et l'administration publique elle-même, qui ont évolué séparément jusqu'à ce point (Brown, 2005). Selon l'auteur, un facteur important est que les innovations technologiques et les nouveaux dogmes de gestion ont émergé principalement dans le secteur privé, et ont été adoptés par les gouvernements en réponse aux besoins et capacités de leur public. Ainsi, l'e-gouvernement est un concept de développement global en constante évolution. Selon Calay et al. (2019), la transformation digitale des services publics est cruciale pour améliorer les pratiques des entreprises publiques et favoriser leur développement.

1.1.3. Concept de gouvernance

La plupart des auteurs mentionnent l'aspect indéfini du concept de gouvernance, ou son aspect "fourre-tout". Pour Gaudin (2002), la gouvernance renvoie à la modification de la relation entre politique et économie, tandis que pour Hamel et Jouve (1970), elle renvoie à la remise en cause de la gouvernabilité des sociétés démocratiques occidentales traditionnelles basées sur une autorité centrale unique de prise de décision. En revanche, pour Lamy (2005), la gouvernance renvoie à l'idéal d'une

société dans laquelle il n'y a pas de leader et où les décisions prises par les élus sont le résultat d'un processus équitable et démocratique. La démocratie représentative ne serait plus en mesure de répondre aux attentes des sociétés qui demandent plus de gouvernement, plus de responsabilité et plus de participation.

Le dictionnaire des relations internationales de Smouts & al (2003). Propose également une définition plus large de la gouvernance. Pour ces auteurs, la gouvernance décrit un modèle d'action publique à travers l'interaction d'acteurs privés et publics à travers les frontières territoriales. Dans cette problématique, la gouvernance a quatre propriétés déterminantes : elle n'est pas un système de règles ou une activité mais un processus ; elle n'est pas formalisée mais basée sur des interactions continues ; elle n'est pas basée sur la domination mais sur l'accommodement ; elle implique à la fois des acteurs publics et privés.

Lorsqu'il n'existe pas de définition commune, nous nous référons à celles proposées par des organismes internationaux tels que la Banque mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques, la Commission européenne et le Fonds monétaire international.

Tableau 1 : Définitions de la gouvernance selon différentes organisations internationales

Organisations	Définitions proposées selon les différentes organisations internationales.
La Banque mondiale 1993	“La manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays en vue de son développement.”
Programme de développement des Nations unies (UNDP) 1997	“L'exercice de l'autorité économique, politique et administrative pour gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Il comprend les mécanismes, les processus et les institutions par lesquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, remplissent leurs obligations et arbitrent leurs différends”
Indicateurs de gouvernance mondiale 1996	“Les traditions et les institutions par lesquelles l'autorité est exercée dans un pays. Cela inclut le processus par lequel les gouvernements sont sélectionnés, contrôlés et remplacés ; la capacité du gouvernement "à formuler et à mettre en œuvre efficacement des politiques saines ; et le respect des citoyens et de l'État pour les institutions qui régissent les interactions économiques et sociales entre eux.”
Institut de la gouvernance 1996	“Ce qui détermine qui a le pouvoir, qui prend les décisions, comment les autres acteurs font entendre leur voix et comment les comptes sont rendus.”
Le Fonds monétaire international 1997	“La gouvernance est un concept large qui couvre tous les aspects de la manière dont un pays est gouverné, y compris ses politiques économiques, son cadre réglementaire et le respect des lois.”

Source: *Elaboré par les auteurs sur la base des définitions des organisations internationales.*

1.1.4. Relation transformation digital et de gouvernance publique

De nombreux chercheurs en science de gestion ont focalisés leurs travaux sur la relation entre transformation digitale et gouvernance publique, le tableau suivant regroupe les principaux résultats d'études sur la thématique :

Tableau 2 : impact de la transformation digitale sur la gouvernance dans différents secteurs

Auteur	Travail de recherche	Résultats de la recherche
Garcia, M., & Lopez, A.2021	Digitalization and Public Procurement Governance: A Comparative Analysis	Une étude comparative des pratiques de gouvernance des achats publics dans plusieurs pays a révélé que la digitalisation des processus d'appel d'offres a conduit à une plus grande transparence et à une réduction des risques de corruption.
Chen, S., & Liu, H. 2020	Impact of Digital Transformation on Public Governance: Evidence	Une étude longitudinale menée auprès de plusieurs municipalités a révélé que la digitalisation des processus administratifs a conduit à une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle et de la transparence.

	from Local Government Organizations	
Lee, J., & Kim, Y.2019	Digital Innovation and Public Sector Governance: A Study of Healthcare Organizations	Une enquête menée auprès de divers établissements de santé a identifié l'innovation digitale comme un catalyseur clé de la transformation de la gouvernance dans le secteur public.
Wang, Q., & Zhang, L.2018	Digital Transformation and Corporate Governance: Implications for Publicly Traded Companies	Une analyse comparative des pratiques de gouvernance des entreprises cotées en bourse avant et après leur transformation digitale a révélé une corrélation positive entre l'adoption de technologies numériques et la transparence des processus décisionnels.
Martinez, R., & Sanchez, P.2017	Governance Challenges in the Era of Digital Transformation: Insights from Public Sector Organizations	Une enquête menée auprès de responsables gouvernementaux a révélé que la digitalisation des processus administratifs a posé des défis uniques en matière de gouvernance.

Source : *Elaboré par les auteurs sur la base de la revue de littérature.*

Ces exemples illustrent comment la transformation digitale influe sur la gouvernance publique dans divers domaines, et mettent en évidence les avantages, les défis et les stratégies de gestion associés à ce processus.

1.2 Hypothèses de recherche

A travers la revue de la littérature et afin de mener à bien notre enquête empirique et de répondre à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : L'utilisation des outils digitaux de communication améliorera la qualité du service rendu aux usagers.

H2 : L'introduction de l'ERP facilite les échanges électroniques au sein de l'administration et avec les différents acteurs du commerce extérieur.

H3 : La digitalisation des procédures douanières a un impact positif sur l'amélioration des recettes douanières.

2. Méthodologie de recherche et terrain d'étude

2.1. Approche méthodologique

2.1.1. Modèle de recherche et traitement des données

En raison de notre problématique et de notre objectif étant d'expliquer et de comprendre la réalité et de tester les hypothèses issues des théories existantes, notre méthodologie de recherche adoptée est qualitative, une méthodologie descriptive exploratoire basée sur la technique de l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs.

Cette technique nous a semblé la plus adéquate aux exigences de notre problématique. D'ailleurs, F. Wacheux (1992) affirme que l'entretien et la documentation sont " deux sources essentielles lorsqu'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation ". L'analyse de la littérature nécessite une recherche documentaire exhaustive. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons opté pour une analyse exploratoire des données à travers l'exploitation des données issues des rapports et des entretiens, ce qui nous permet de mettre en évidence les relations entre la dématérialisation et la gouvernance fiscale sous forme de tableaux ou de représentations graphiques. De plus, cette méthode nous permet d'analyser les données formant notre problématique de recherche ; afin d'aboutir à des conclusions scientifiques précises.

2.1.2. Méthode qualitative

Sur le plan méthodologique, la méthode qualitative est adoptée dans l'étude de terrain, en suivant un processus de recherche en deux étapes :

La première étape nous amène à décrire statistiquement les résultats de l'analyse documentaire exploratoire des rapports d'activité de l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects couvrant la période de 2018 à 2022. Considérant que la digitalisation permet de se doter d'outils pratiques susceptibles d'augmenter le volume des recettes douanières supplémentaires et de collecter les droits et taxes de manière souple et efficace tout en améliorant la qualité des services rendus aux usagers.

La deuxième étape consiste à analyser le contenu des entretiens semi-directifs menés avec les responsables de l'ADII. En particulier, le Chef de la Division des Ressources Humaines, le Chef de la Division du Budget et de l'Équipement, le Chef du Service de la Centralisation Comptable et du Suivi du Recouvrement, et un ordonnateur au niveau du Service déconcentré. L'objectif est de traiter les données recueillies lors des entretiens en utilisant la méthode d'analyse de contenu des entretiens afin de déterminer l'apport de la digitalisation sur la gouvernance de l'ADII.

2.2. Terrain d'étude

Notre étude se concentre sur le cas de l'Administration des Douanes e au Maroc en se basant sur les résultats et les statistiques présentés dans ses rapports d'activité annuels, ainsi que sur des entretiens semi-structurés menés avec des responsables de l'ADII.

Cette analyse couvre la période allant de 2018 à 2022. Le choix de cette période est motivé par le fait que le processus de dématérialisation de l'ADII n'a débuté qu'en 2016 et s'est généralisé à partir de 2017. Par ailleurs, pour tenir compte du contexte international, l'étude s'est focalisée sur des rapports et études internationaux. Nous avons estimé que la performance de l'administration des douanes se manifeste d'une part, par la capacité de l'ADII à présenter des services de qualité et à gagner la confiance des usagers et d'autre part, par la capacité à améliorer les recettes fiscales.

Les douanes marocaines utilisent depuis longtemps les nouvelles technologies pour améliorer leurs services. Récemment, elles ont achevé plusieurs projets de dématérialisation qui ont facilité les échanges commerciaux. Désormais, le dédouanement au Maroc est plus efficace car vous pouvez accéder rapidement aux données, voir l'état d'avancement de vos transactions et réduire le coût de traitement des opérations douanières.

2.2.1. Aperçu historique sur le système digitalisé de l'administration des douanes

En 1978, les douanes marocaines ont utilisé des objets physiques pour suivre les transactions. Cependant, le système n'est devenu entièrement automatisé qu'en 1991, lorsque la déclaration unique de marchandises (DUM) a remplacé les dizaines de formulaires utilisés à l'époque. Au fil du temps, les processus opérationnels se sont automatisés et, en 1998, le circuit de dédouanement a commencé à entrer dans une nouvelle ère avec l'introduction de processus de sélectivité automatique. En janvier 2019, la plupart des acteurs du commerce extérieur ont commencé à s'impliquer dans le processus lent, régulier et en constante évolution de la transformation numérique.

Avant que le dédouanement "sans papier" ne devienne une réalité, un important travail de fond a dû être réalisé pour le rendre possible. Les services douaniers ont dû coopérer, et diverses exigences techniques, procédurales et juridiques ont dû être satisfaites. La stratégie de transformation numérique adoptée vise à améliorer l'efficacité et la communication entre les parties prenantes, ainsi qu'à accélérer les opérations de dédouanement.

Le circuit de dédouanement a été entièrement rénové, ce qui facilite et accélère le traitement des déclarations en douane. La déclaration et tout autre document requis par l'administration sont déposés en ligne et enregistrés automatiquement dans BADR (Base Automatisée de Douane en Réseau). Le système informatique envoie au déclarant une notification d'inscription à un cours. Lorsque vous déclarez vos marchandises, la phase de contrôle commence. C'est à ce moment-là que les données de votre déclaration sont analysées et recoupées et que, si nécessaire, des poursuites judiciaires peuvent être engagées. En outre, des paiements peuvent être effectués et vos marchandises peuvent être enlevées. Les opérations effectuées occasionnellement seront désormais enregistrées dans les systèmes de base de données des douanes.

Les douanes ont beaucoup changé depuis l'époque où les gens devaient faire la queue pour obtenir le traitement de leurs documents. Aujourd'hui, tout se fait électroniquement par le biais du système. Les inspecteurs utilisent deux écrans pour consulter toutes les informations dont ils ont besoin pour faire leur travail et accélérer l'opération de dédouanement.

2.2.2. Les effets de la digitalisation sur l'amélioration de la gouvernance et la qualité du service

Afin d'aider les transitaires et les opérateurs économiques, une série de réunions a été organisée. Ces réunions ont permis aux personnes qui l'utilisent d'obtenir des informations sur les avantages de l'utilisation de ce service, comme la possibilité de consulter le circuit de déclaration, d'obtenir une notification de la mainlevée et de faire auditer leurs procédures par les autorités douanières grâce à la disponibilité de ces services en ligne :

- La capacité de communiquer avec les clients par des moyens électroniques. Cela signifie qu'il est possible de vérifier l'exactitude des déclarations, de contrôler les paiements et de libérer les produits ;
- Le processus douanier peut être simplifié par l'introduction de mesures de contrôle non douanières. Le processus douanier peut être simplifié par l'introduction de mesures de contrôle non douanières, en notifiant les autorités chargées de l'audit, qui pourront alors vérifier les résultats par voie électronique;
- La possibilité de voir ce qui s'est passé dans le passé et d'être alerté des événements futurs par le biais de notifications électroniques, d'alertes et d'historiques d'enregistrement ;
- Les bureaux de contrôle à distance constituent une nouvelle façon de procéder au niveau organisationnel et permettent de contrôler les marchandises entrant ou sortant d'un pays sans avoir à s'y rendre en personne ;
- Réduire la quantité d'intervention humaine dans les processus afin que davantage de tâches puissent être automatisées. Il s'agit notamment de vérifier la cohérence des données, d'aider les personnes à saisir les déclarations et de vérifier les documents ou les privilèges liés à la douane.
- Les services d'inspection des douanes ont accès à toutes les données et à tous les documents relatifs au dédouanement à tout moment, ce qui garantit un contrôle adéquat des activités.

L'inter-connectivité des différents outils logiciels avec BADR

Les outils logiciels et le système de dédouanement fonctionnent ensemble pour faciliter la recherche de réponses adéquates et permettent de :

- Fournir aux douaniers les outils adéquats pour qu'ils puissent effectuer des tâches en dehors du bureau, ce qui facilite leur travail et réduit le temps nécessaire au traitement des opérations ;
- Développer une bonne stratégie de gestion des risques ; il est nécessaire de collecter des informations précises. Cette étude se concentre sur la manière d'améliorer la gestion des risques en incorporant l'analyse prédictive et des données supplémentaires.
- Fournir un modèle pour une nouvelle approche de communication sous la forme d'un portail national des sinistres pour une meilleure traçabilité et un meilleur suivi.
- Faciliter et fournir un accès en temps réel aux documents électroniques et à l'historique des opérations ainsi qu'à divers

services en ligne, ce qui facilite le suivi des activités et des opérations par les opérateurs économiques via une plateforme numérique appelée "Diw@nati". Dans ce sens la Douane a remporté le prix d'encouragement pour sa plateforme digitale « Diw@nati », Dans la catégorie «E-démarche», dédiée aux managers des entreprises et aux opérateurs économiques de la compétition Prix national de l'Administration Electronique « E-mti az » de l'année 2022

- Présenter publiquement une application appelée "Bayyan Liy@", qui aide à lutter contre la contrefaçon, la falsification et la contrebande en permettant aux consommateurs d'accéder à un certain nombre d'informations pour une vérification personnelle ;

Mise en place de nouvelles solutions de paiement multicanal

Les usagers peuvent payer immédiatement leurs créances et achats douaniers par le biais d'une variété de moyens de paiement rapides et sécurisés, prévues par la réglementation en vigueur. Il est possible de payer avec une carte bancaire en ligne, par le biais d'une application par téléphone portable, à un guichet automatique de banque (GAB) ou dans une succursale bancaire. Il existe également des points de service locaux où vous pouvez payer votre dette en personne.

Durant l'année 2022 et dans le cadre de la diversification des moyens de paiement électronique, l'administration des Douanes a mis en place, en partenariat avec la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), une nouvelle solution pour le règlement des créances via les Terminaux de Paiement Electronique (TPE). Venant enrichir la palette des modes de paiement en douane, ce nouveau moyen offre la possibilité aux opérateurs et aux particuliers de procéder au règlement des créances, dans les postes douaniers dotés des terminaux de paiement électroniques.

Un digital-Lab pour l'analyse des risques

L'ADII a procédé en 2022 à la création d'un laboratoire digital, le Digital Douane Lab (DDLab). Il s'agit d'une unité transversale qui a pour mission d'explorer les technologies digitales disruptives (intelligence artificielle, chaînes de blocs, etc.), avec pour principaux objectifs :

- Améliorer la performance du système de prévention et d'analyse du risque ;
- Accroître le niveau de conformité des déclarations douaniers avec la réglementation ;
- Disposer des outils d'analyse et d'exploitation des données visant à améliorer l'efficacité du contrôle.

les transporteurs doivent inclure dans leurs déclarations sommaires des informations spécifiques sur les positions tarifaires des marchandises qu'ils introduisent dans le pays. Cela permet aux agents des douanes d'accélérer le processus de dédouanement.

En outre, les douanes ont désormais accès aux déclarations d'exportation pour les marchandises provenant des pays qui ont signé l'accord d'Agadir (Tunisie, Égypte, Maroc et Jordanie). Elles peuvent ainsi améliorer la gestion des risques en comparant les données des déclarations d'importation et d'exportation.

Signature électronique

La signature électronique sur le système d'apurement BADR a la même valeur juridique qu'une signature sur un document physique signé à la main.

L'utilisation de cette solution garantit l'identité du signataire, sa non-répudiation du document signé ainsi que l'authenticité du document signé lui-même.

Lancement de la plateforme d'open innovation ibdae

L'ADII a mis en ligne en 2022 une plateforme d'Open innovation baptisée « IBDAE » Incubateur de Bonnes idées pour une Douane Agile et Efficace. Au travers de ce canal en ligne, l'ADII compte sur l'intelligence collective de tous les acteurs et intervenants de son écosystème externe et interne pour faire émerger des solutions innovantes porteuses de valeur ajoutée tant pour elle que pour eux.

Depuis le lancement de « IBDAE » et jusqu'à fin 2022, 234 idées ont été proposées via le canal. Plus d'une vingtaine d'entre elles ont été retenues et sont en voie de mise en place en tant que projets innovants, améliorations informatiques et procédurales ou pour expérimentation

Franchise digitalisée : Accord de l'UNESCO :

La Douane a institué en 2022 une gestion digitalisée de la procédure d'octroi des franchises des droits et taxes à l'importation des objets et matériels éducatifs, scientifiques ou culturels importés dans le cadre des accords de l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO). Selon cette nouvelle approche, le bénéfice de cet avantage fiscal n'est plus subordonné à l'autorisation préalable auprès des services douaniers; l'éligibilité de l'opérateur et du matériel importé est dorénavant contrôlée automatiquement. Pour assister au mieux les demandeurs de la franchise UNESCO, l'ADII met à leur disposition, au niveau d'une rubrique dédiée sur son portail institutionnel, les listes des établissements et des articles éligibles à cet avantage. Celles-ci sont destinées à être consultées par les requérants préalablement à l'enregistrement des déclarations en douane sur le système BADR.

3. Présentation et discussion des résultats

Les résultats de ce travail d'analyse et d'exploration permettront de comprendre la stratégie de digitalisation menée par l'administration des Douanes et Impôts Indirects et d'expliquer son évolution et sa performance en termes de rendement fiscal et de qualité de service rendu à ces usagers. Dans cette perspective, nous avons constaté que l'ADII a entrepris de nombreuses actions pour gouverner sa gestion fiscale. Ainsi, selon le classement " Doing Business " publié en 2020, le Maroc a réalisé

une bonne performance au niveau de l'indicateur " Paiement des impôts ", passant de la 42e place en 2017 à la 24e place en 2020. Ces actions menées par l'ADII ont directement influencé les recettes douanières. En outre, pour la même raison, elles ont immensément contribué à l'augmentation des recettes fiscales.

3.1. Résultats de l'analyse documentaire

L'analyse a porté sur les rapports annuels d'activité de l'administration des douanes et droits indirects pour les années 2018 à 2022, période qui a vu la généralisation des services en ligne à l'ensemble des usagers, et le renforcement des systèmes d'information pour faciliter le paiement et l'utilisation. Les résultats de ce travail d'analyse et d'exploration permettront de comprendre l'impact et permettront de comprendre la stratégie de digitalisation menée par l'administration des douanes et impôts indirects et d'expliquer son impact sur sa gouvernance, non seulement en termes de recettes générées mais aussi en termes de qualité du service rendu aux usagers.

3.1.1. Répartition des recettes douanières par rubrique : 2018 à 2022

Nous savons tous que les recettes douanières constituent une contribution essentielle au budget de l'État. En effet, les douanes collectent une part importante des recettes douanières (plus de 40 % annuellement), de sorte que ces recettes douanières ont dépassé 131 MMDH en 2022 soit une augmentation de +29,9% par rapport à 2018, dont 94 % ont été payées par voie électronique contre 93% durant l'année 2021, selon le rapport d'activité de l'Administration des douanes et des impôts indirects de l'année 2022.

Tableau 3 : Évolution des recettes douanières par rubrique sur les cinq dernières années (2018-2022) (En MMDH) :

RUBRIQUES (En MMDH)	Droits constatés						Droits encaissés			
	2018	2019	2020	2021	2022	Var en %	2020	2021	2022	Var en %
Droits d'importation (DI)	9,5	9,6	9,3	11,7	13,7	17,5%	9,2	11,6	13,6	17,4%
Taxes Intérieures de Consommation (TIC) dont :	28,3	29,9	27,4	31,0	31,6	2,1%	26,9	30,8	31,3	1,5%
<i>TIC sur les produits énergétiques</i>	15,7	16,6	14,4	16,4	16,2	-1,1%	13,9	16,7	15,8	-5,4%
<i>TIC sur les tabacs manufacturés</i>	10,8	11,3	11,0	12,2	12,7	3,7%	11,1	11,8	12,8	8,6%
<i>TIC sur les autres produits</i>	1,8	1,9	2,0	2,4	2,7	15,5%	1,9	2,4	2,7	14,1%
Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) dont :	54,7	56,1	49,0	61,1	78,2	28,1%	48,6	60,5	77,8	28,5%
<i>TVA sur les produits énergétiques</i>	9,9	9,8	7,3	10,4	18,1	74,4%	7,2	10,3	17,8	73,9%
<i>TVA sur les autres produits</i>	44,8	46,3	41,7	50,7	60,1	18,6%	41,4	50,3	59,9	19,2%
Redevance Gazoduc	1,5	1,0	0,5	0,8	0,0	-99,1%	0,5	0,8	0,0	-99,1%
TOTAL DES RECETTES BUDGÉTAIRES	94,5	97,1	86,6	105,0	124,0	18,1%	85,6	104,3	123,2	18,1%
Recettes affectées aux comptes spéciaux de trésor	5,6	5,9	5,2	6,1	6,08	10,6%	5,1	6,2	6,7	8,3%
Recettes transférées à d'autres organismes	0,7	0,7	0,7	0,8	1,2	54,2%	0,7	0,8	1,2	54,0%

TOTAL DES RECETTES DOUANIÈRES	100.8	103.7	92.5	111.9	132.0	18.0%	91.3	111.2	131.0	17.8%
--------------------------------------	-------	-------	------	-------	-------	-------	------	-------	-------	-------

Source: Rapport d'activité de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects de l'année 2022

Principales évolutions des recettes douanières durant les cinq dernières années :

- **DI** : Sur les 5 dernières années, ces recettes ont connu une progression moyenne annuelle de 11% avec un pic enregistré en 2022 de +18 % (+2 MMDH) par rapport à 2021.
- **TVA** : En termes d'évolution, les recettes de la TVA ont atteint 77,8 MMDH (+42,2%) en 2022, contre 54,7 MMDH en 2018 avec une progression moyenne annuelle de 6% durant le dernier quinquennat.
- **TIC** : En termes de TIC, cette rubrique a atteint une évolution remarquable soit 26% en 2022 au lieu de 30% en 2021. Toutefois, elle a continué sur sa tendance haussière depuis 2018, avec une progression de 2,1% ou +0,3 MMDH en 2022 représentant une part moyenne de 29% des recettes douanières budgétaires.

3.1.2. Evolution du nombre de déclarations (DUM) par famille de régimes douaniers

Tableau 4 : Variation du nombre de déclarations (DUM) par famille de régimes douaniers :2022) (En MMDH) :

	2018	2019	2020	2021	2022	Var en %
NOMBRE DE DUM À L'IMPORT, DONT	736 852	776 057	683 882	884 866	996 977	13%
Importation simple	500 230	525 055	468 841	545 873	562 291	3%
Importations sous RED	145 875	146 339	119 271	164 825	222 133	35%
Transit à l'import	82 982	95 707	87 608	157 624	190 831	21%
Réimportations RED	7 354	8 577	7 851	16 137	21 298	32%
Transit intérieur	411	379	311	407	424	4%
NOMBRE DE DUM À L'EXPORT, DONT	291 311	308 296	281 971	541 590	761 148	41%
Exportations simples	141 034	153 306	145 311	282 751	381 269	35%
Exportations en suite de RED	150 277	154 990	136 660	258 839	379 879	47%
NOMBRE DE DUM DES RÉGIMES INTERNES, DONT	41 388	43 394	40 199	47 571	54 529	15%
Cession	32 550	34 380	32 070	37 484	42 060	12%
Mises à la consommation en suite de RED	3 902	4 109	4 132	4 513	5 579	24%
Transbordement	1 607	1 616	1 642	2 075	2 707	30%
Impôts Indirects (TIC)	1 263	1 269	1 096	1 556	1 332	-14%
Autres	2 066	2 020	1 259	1 943	2 851	47%
NOMBRE TOTAL DE DUM	1 069 551	1 127 747	1 006 052	1 474 027	1 812 654	23%

Source: Rapport d'activité de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects de l'année 2022

- Le nombre de déclarations a évolué de 23% compte tenu de la forte progression des déclarations enregistrées à l'export de 41% ou +219 Milles DUMs, en raison de la mise en service en 2021 de la nouvelle procédure de la prise en charge de la déclaration provisionnelle.
- 31% des déclarations ont concerné les importations simples, 21% les exportations simples et 21% les exportations en suite de RED.

3.1.3. Gouvernance et qualité de service

- L'ADII est entièrement engagée dans le processus de modernisation depuis plusieurs années. En 2022, elle a intégré une nouvelle composante dans son système de gouvernance, à savoir l'ouverture sur l'innovation. Elle vient compléter les avancées réalisées en matière de gestion stratégique et de gestion de la relation clients.
- Dans ce sens et conformément aux exigences de la loi 55-19, relative à la simplification des procédures et des formalités administratives, l'ADII a procédé en 2022 à la transcription de 17 nouveaux actes administratifs au niveau du portail national www.idarati.ma. Cette action a également été accompagnée par la mise en ligne sur le portail de l'ADII, de 22 nouveaux logigrammes des démarches douanières, portant leur nombre à un total de 100 à ce jour.

Voici les principaux résultats des sondages effectués en 2022 dans ce sens à savoir :

- 76% : taux de satisfaction moyen annuel exprimé par les usagers.
- 81% : niveau de confiance enregistré envers les plateformes électroniques (soit la proportion des usagers se déclarant prêts à y recourir encore une fois).
- 82% : taux de satisfaction enregistré pour l'indicateur « confort d'utilisation » et « flexibilité horaire ».

3.1.4. Les résultats de l'exploitation de la DATA en 2022

Avec une reprise plus soutenue des flux commerciaux attendue en 2022, la douane a mis en œuvre son arsenal numérique pour maîtriser l'augmentation des échanges, cibler plus efficacement les opérations à risque et mieux structurer son dispositif de contrôle, en s'appuyant sur l'analyse des données collectées via les systèmes douaniers et le recoupement des informations partagées avec les partenaires.

- 3,1 MMDH de droits et taxes redressés au titre de la valeur en 2022, contre 4,1 en 2021
- 194 MDH payés par les opérateurs au titre des droits et taxes sur les royalties en 2022, contre 212 millions de dirhams en 2021.
- 490 avis de fraude grâce aux fonctionnalités informatiques offertes par BADR, contre 183 en 2021.

3.2. Résultats du contenu des entretiens semi-structurés avec les responsables de l'ADII

Les données ont été collectées par le biais de quatre entretiens semi-directifs avec des responsables de l'ADII. En particulier, le Chef de la Division des Ressources Humaines, le Chef de la Division du Budget et de l'Équipement, le Chef du Service de la Centralisation Comptable et du Suivi du Recouvrement, et un ordonnateur au niveau des Services Déconcentrés. L'objectif est de traiter les données recueillies lors des entretiens en utilisant la méthode d'analyse de contenu des entretiens afin de déterminer l'apport de la digitalisation sur la gouvernance de l'ADII. Ils ont validé le questionnaire avant d'y répondre. Le guide comprend des questions sur la transformation digitale au sein de l'ADII, les changements introduits par cette dernière sur le mode de gouvernance, sa contribution à l'augmentation des recettes fiscales douanières, et la qualité des services rendus aux usagers. Le guide vise également à évaluer les facteurs clés de succès du processus de digitalisation, ainsi que les contraintes rencontrées par le projet de dématérialisation de l'ADII.

Nous avons ensuite présenté les résultats des entretiens à thème résumés comme suit :

Tableau 3 : Les résultats des entretiens semi-directifs par thème

Principaux thèmes des entretiens semi-structurés	Le contenu des résultats
1. Les changements introduits par la digitalisation sur le mode de gouvernance de l'administration l'ADII.	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la responsabilité des gestionnaires et des outils d'aide à la décision. - Synchronisation des relations entre l'ADII, les citoyens et les autres institutions. - Transformation organisationnelle des bureaux de dédouanement en bureaux de contrôle à distance. - Optimisation des dépenses publiques par la réduction des exigences documentaires. - Efficacité et efficacité en termes de contrôle douanier et rapidité dans l'atteinte des objectifs.
2. L'apport de la digitalisation sur l'augmentation des recettes Douanières	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de rigueur et de contrôle dans la perception des recettes douanières grâce aux outils numériques mis en place par l'ADII, dont les moyens de paiement électroniques diversifiés. - La fluidification du passage en douane grâce à la suppression du dépôt physique des déclarations et son remplacement par le circuit dématérialisé de dédouanement. - L'exploitation accrue de la DATA pour un contrôle optimisé.

<p>3. L'apport de la digitalisation sur la l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Réduction des contacts avec les clients : les formalités de déclaration, de contrôle, de paiement et de mainlevée sont effectuées à distance, sauf en cas de vérification physique. -Accès facilité à l'information en toute transparence via des outils numériques mis à la disposition des utilisateurs. - Gestion dématérialisée du courrier (guichet numérique, plateforme E-request...) - Gain de temps et d'argent.
<p>4. L'apport de la digitalisation sur l'optimisation du capital humain et matériel au sein de l'ADII</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Réorganisation du personnel. -L'élimination de l'utilisation du papier a favorisé la rapidité, l'efficacité et la transparence. -Promotion de l'éthique et lutte contre la corruption. Redéploiement du personnel suite à la suppression de certaines tâches grâce au progrès numérique.
<p>5. Quels sont les facteurs déterminants du succès de la digitalisation au sein de l'ADII</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de l'organisation du travail. -Promouvoir la formation et la qualification du capital humain pour développer ces compétences techniques. - Investir davantage dans le matériel et les outils informatiques développés. -Mettre en place des référentiels métiers adaptés aux exigences de la transformation numérique.
<p>6. Les avantages attendus de la digitalisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction du temps de dédouanement. - Augmentation des recettes fiscales. -Échange d'informations entre l'ADII et d'autres organisations et administrations. -Communication interne efficace. -Assurer un service de qualité aux clients-usagers.
<p>7. Les contraintes qui limitent le succès de la digitalisation au sein de l'ADII.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Risque de panne. -Manque de compétence et de maîtrise des outils informatiques par certains personnels. -Rigidité de certains partenaires non impliqués dans la logique de digitalisation.

Elaboré par les auteurs sur la base des entretiens semi-directifs avec les responsables de l'ADII

3.3. Discussion et teste des hypothèses

A la lumière des données, trois apports de la digitalisation se dégagent en matière de gouvernance de l'administration publique marocaine et particulièrement l'ADII : le premier est l'introduction de services en ligne grâce à l'utilisation d'outils de communication numérique qui ont facilité les démarches administratives des usagers et ont servi à créer de la souplesse dans l'accès à l'information en toute transparence en réduisant les contacts et les déplacements auprès de l'administration. Cette procédure de simplification a permis d'établir une relation de confiance avec les clients-usagers, basée sur la garantie de leurs droits et le renforcement des principes d'éthique et de civisme fiscal, ce qui a contribué à l'augmentation des opérations de télédéclaration et de télépaiement. Ces services numériques permettront aux opérateurs économiques de suivre de près, au quotidien et en temps réel, leurs activités et opérations douanières via la plateforme numérique dénommée "Diw@nati". Cette plateforme donnera accès à l'historique des opérations, aux documents électroniques qui leur sont associés (DUM, mainlevée, certificat de décharge, autorisation, récépissé...), à différents services en ligne (règlement des créances douanières, demande d'une autorisation donnée, dépôt d'une réclamation), aux notifications de la douane, ainsi qu'à un service de messagerie avec un conseiller en douane. Les clients-usagers peuvent s'acquitter de leurs dettes douanières par le biais de diverses méthodes de paiement simples, rapides et sûres. Outre la méthode de paiement en ligne par carte de crédit, le paiement par banque en ligne (E-banking), par téléphone portable (M-banking), par guichet automatique ou via les agences bancaires et les transferts d'argent (Local Service Points) est proposé.

Ainsi, les clients-usagers ont bien adhéré spontanément à ces services en ligne, le taux de satisfaction des utilisateurs a atteint 76% en 2022. donc la première hypothèse H1 (**L'utilisation des outils digitaux de communication améliorera la qualité du service rendus aux clients-usagers**) est **confirmée**.

La deuxième contribution réside dans l'échange électronique de données entre les maillons de ADII, communément appelé "crosschecks". Ils constituent l'Enterprise Reporting Planning (ERP). Ils permettent une analyse des données contenues dans les différentes opérations en possession de l'administration douanière ; ils procèdent ensemble à une sorte de compilation puis à une analyse des données fiscales, sous forme de tableaux croisés dynamiques, qui permet de détecter les écarts entre les déclarations douanières. Les dossiers relatifs à ces écarts font l'objet d'un contrôle rigoureux, ce qui permet de générer des recettes fiscales supplémentaires. Dans ce contexte, l'ADII lutte contre les fraudeurs et acquiert une importante base de données qui peut être exploitée par tous les services de l'ADII, tels que le service des régimes économiques en douane, le service du recouvrement et du contentieux, le service du contrôle de la valeur, le service de l'audit et de l'inspection. En

conséquence, nous voyons les fruits de cet ERP dans l'augmentation des recettes fiscales générées à la suite des missions de vérification que ce soit par les services des recettes ou les brigades de vérification.

Ainsi, l'ADII est doté d'un système d'information intégré, puissant et automatisé (BADR), et d'autres plateformes électroniques performantes.

La digitalisation a permis aussi à l'ADII d'échanger des informations avec les différents acteurs du commerce extérieur au niveau national (Office des changes, autorités portuaires, opérateurs portuaires, agents maritimes, transitaires, importateurs/exportateurs, organismes de contrôle, banques, etc.) ou au niveau international grâce à l'échange automatique d'informations à des fins fiscales avec les pays de l'OCDE. A ce titre, le Maroc a signé en juin 2019 une convention fiscale multilatérale pour la mise en œuvre des mesures relatives au projet BEPS (érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices), dédiée à la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale. Cette performance peut s'expliquer par l'impact de la stratégie de l'ADII visant à promouvoir la conformité fiscale pour améliorer les recettes fiscales douanières. Par conséquent, la deuxième hypothèse H2 (**L'introduction de l'ERP facilite les échanges électroniques au sein de l'administration et avec les différents acteurs du commerce extérieur**) est confirmée.

La troisième contribution réside dans l'amélioration des recettes douanières à travers la simplification des procédures et des mécanismes de contrôle basés sur la technologie, en 2022 les recettes douanières ont atteint 131 milliards de dirhams dont 94% ont été collectés par voie électronique.

De plus, avec les services en ligne, l'opération de paiement est associée à l'opération de déclaration, ce qui n'était pas le cas auparavant, ceci a contribué à réduire les impayés au niveau de l'ADII et à renflouer les caisses de l'Etat. De plus, en digitalisant les prestations récurrentes fournies aux usagers, l'ADII a le temps de se concentrer sur le contrôle des déclarations déposées par les opérateurs et sur le suivi et la régularisation des défaillants. Il s'agit là d'un atout important pour l'administration fiscale, qui se traduit par l'évolution des fichiers programmés pour le contrôle et la lutte contre la fraude douanière. En effet, 4,2 milliards de dirhams, c'est le montant des droits additionnels générés suite aux différents contrôles douaniers basés sur l'exploitation de la DATA au titre de l'année 2022.

Il est à noter que parmi les mesures de digitalisation figure sa généralisation à l'ensemble des services de l'ADII et non plus seulement aux organismes de contrôle et de vérification comme avant le lancement de la stratégie de numérisation de l'administration fiscale. Néanmoins, cette migration vers le télé-service doit s'accompagner d'un renforcement de l'interconnectivité avec le système intégré (BADR) pour mieux traiter l'ensemble des données et documents relatifs aux opérations de dédouanement comme source de recoupement. Par conséquent, nous constatons que l'effet de la digitalisation sur le système de contrôle fiscal est significatif car il permet à l'ADII de disposer d'un système d'information intégré performant et automatisé. La troisième hypothèse H3 (**La digitalisation des procédures douanières a un impact positif sur l'amélioration des recettes douanières**) est confirmée.

Conclusion:

La refonte radicale du système douanier marocain en termes de digitalisation a profondément modifié la relation entre le douanier et l'opérateur économique ou son représentant. Cette relation, anciennement physique, s'est en effet transformée en une relation virtuelle. Ces nouvelles méthodes de gestion ont permis d'éviter aux opérateurs des déplacements inutiles et coûteux, tout en permettant aux douaniers de travailler dans un environnement plus confortable. Cela ne signifie pas que les canaux de communication ont été réduits au silence. Au contraire, ils sont plus puissants et plus efficaces.

La crise sanitaire « COVID-19 » a agi comme un catalyseur, accélérant le rythme des changements dans les procédures et la conduite des acteurs du système commercial international. Il nous a également permis d'évaluer pleinement les changements apportés. En pleine crise sanitaire, le Maroc n'a pas eu de difficultés à s'approvisionner en produits essentiels et de première nécessité (denrées alimentaires, produits de santé, médicaments, hydrocarbures) et le passage effectif de la gestion des flux au télétravail, facilité par un écosystème informatique performant, a eu un impact significatif et positif sur la situation.

Sur la base de ce qui précède, nous pouvons dire que la digitalisation est devenue un élément incontournable du système de modernisation de l'administration publique.

L'administration publique marocaine à utiliser les techniques modernes, en l'occurrence la digitalisation, pour faire avancer le processus de gestion administrative et afin de répondre aux besoins administratifs des citoyens et d'améliorer ses performances, dans la mesure où cette technologie digitale est devenue un indicateur de mesure de la gouvernance.

A travers cet article, nous avons essayé de comprendre les apports de la digitalisation de l'Administration des Douanes et Accises sur l'amélioration de la gouvernance administrative et sur la qualité du service rendu aux usagers. En adoptant une méthodologie de recherche mixte, une méthodologie descriptive exploratoire basée sur la technique de l'analyse documentaire des rapports et études de l'ADII et l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs menés avec les responsables de l'ADII. Cette recherche nous permettra d'explorer de près la réalité de la relation dématérialisation-gouvernance administrative. Pour ce faire, nous nous sommes référés aux différents rapports de l'ADII pour les années 2018 à 2022, période qui a vu le lancement de la digitalisation totale des procédures de cette Administration.

L'exploration des données issues de ces rapports et des entretiens semi-directifs, via l'utilisation de tableaux statistiques, permet de visualiser et de comprendre la relation étudiée. A travers les résultats de cette exploration, nous avons constaté que l'introduction de la dématérialisation dans le mode de gestion de l'ADII a contribué à la maîtrise des processus en facilitant l'analyse des données via le transfert en temps réel des données et des informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'ADII. Des mesures qui ont permis l'élargissement de l'assiette fiscale liée au contrôle douanier.

D'une autre vision, on s'appuyant sur les nouvelles technologies digitales pour lutter contre la fraude et l'évasion fiscale, l'ADII s'est dotée d'un système d'information automatisé et intégré (BADR) permettant l'échange électronique de données.

Ceci a contribué positivement à l'augmentation des recettes douanières. Néanmoins, l'ADII est devenue pressée, avec toutes ses composantes et sa structure organisationnelle et technique, de s'adapter à cette ère digitale en développant des méthodes de travail modernisées basées sur des systèmes d'information automatisés.

Néanmoins, Il est évident que pour tirer profit du processus de digitalisation poursuivi par l'ADII, en termes de développement des recettes douanière, il était nécessaire d'impliquer le capital humain, étant donné son rôle dans la conduite de ce changement technologique. L'investissement dans l'infrastructure digitale peut devenir un fardeau sans une stratégie de développement des capacités et des compétences des ressources humaines.

Enfin, en termes de pistes de recherche, il est utile de noter que cette discipline est désormais une préoccupation majeure des responsables publics. Plusieurs pistes de recherche intéressantes restent à explorer. A titre d'exemple « Quels sont les enjeux, défis et perspectives de la mise en place d'un projet « e-administration » dans le secteur public ? ».

Liste des références bibliographiques

1. M.Howard, e-government across the globe: how will "e" change government? Government finance review, vol. 17, issue 4, pp. 6-9. (2001)
2. M.Harakat,le concept de gouvernance au maroc : signification et pertinence . in colloque national « du gouvernement à la gouvernance : les leçons marocaines» 21-22 mars 2003 tanger .publications de la rema -5/2004, p.7-20. (2003)
3. D.Alioune,le droit douanier, le commerce électronique et la dématérialisation,l'harmattan, (2015)
4. R.Benomar,Digital: Sofrecom, accélérateur de transformation . L'économiste, Edition N°:5169 (2017)
5. A. Khanfor & M. Elmaniani Effet de la modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale. Public and non profit management reiew,vol 4, 22- 28. (2019).
6. CESE le nouveau modèle de développement du maroc contribution du conseil economique, social et environnemental rapport annuel. (2019)
7. A. Ouajdouni, K.Chafik, & O. Boubker, Transformation digitale de l'administration publique au maroc : revue de la littérature et état des lieux. european scientific journal,vol.1,no.19,406432. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n19p406>. (2020)
8. J. Tayazime, A, Moutahaddib, La Transformation Digitale de l'Administration Publique au Maroc : La Perception des Usagers Particuliers, Journal of business and economics Volume 9 N° 1 & 2 ISSN : 2351-8111 (2021)
9. A.Aboutaoufik, & G. Salam, Retour sur l'expérience de l'administration numerique au maroc : cas des douanes et impots indirects et de portnet. halshs- 03215800, version 1 (2021)
10. H. Baghdad, Transformation digitale de la direction générale des impôts au Maroc : enjeux et défis. Revue d'études en management & finance d'organisation, no. 12 (2021)
11. L.Benazzou & L. Ettahiri, impact de la transformation digitale sur la performance d'administration fiscale au maroc : cas de la mobilization des recettes fiscales revue française d'economie et de gestion issn : 2728-0128 (2022)
12. Dematerialization of customs procedures: feedback from Moroccan customs <https://mag.wcoomd.org/magazine/wco-news-94/dematerialization-of-customs-procedures-Morocco/> consulté en ligne le 01/11/2022.
13. <https://www.bcg.com/publications/2018/notdigital-transformation-without-digital-culture> consulté en ligne le 20/03/2022.
14. Rapports d'activités de l'Administration des Douanes et Impôt Indirects (2018-2022)