

Innovation, communication et gouvernance fiscale de l'administration publique à l'ère de la digitalisation : une revue de littérature systématique

Innovation, Communication, and Fiscal Governance in Public Administration in the Digital Era: A Systematic Literature Review

Mustapha AMZIL, (Doctorant)

*Laboratoire de l'ingénierie systèmes et aide à la décision, (LISAD)
Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Agadir
Université IBN ZOHR, Agadir- Maroc*

Amina TOURABI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de l'ingénierie systèmes et aide à la décision, (LISAD)
Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Agadir
Université IBN ZOHR, Agadir- Maroc*

Houssam SOUFI

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Agadir,
Université IBN ZOHR, Agadir- Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Agadir BP 80000 Avenue Tamsoult Agadir Université IBN ZOHR, Agadir Maroc Téléphone : +212 528 22 83 13
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AMZIL, M., TOURABI, A., & SOUFI, H. (2025). Innovation, communication et gouvernance fiscale de l'administration publique à l'ère de la digitalisation : une revue de littérature systématique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(1), 563–578. https://doi.org/10.5281/zenodo.18200692
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 01 (2026)

Innovation, communication et gouvernance fiscale de l'administration publique à l'ère de la digitalisation : une revue de littérature systématique

Résumé :

Dans un contexte où la transformation numérique redéfinit profondément les modes d'action publique, la digitalisation s'impose comme un levier central de modernisation des administrations fiscales. À partir d'une revue systématique de la littérature académique et institutionnelle portant sur 36 articles analysés in fine, cette étude examine la manière dont les technologies numériques transforment l'innovation publique, la gouvernance fiscale et la communication institutionnelle. Les travaux consultés sur Scopus ou Web of Sciences montrent que la digitalisation ne se limite pas à la dématérialisation des services, mais introduit de nouveaux mécanismes de gestion fondés sur l'automatisation des processus, l'optimisation de l'accès à l'information et le renforcement de la transparence administrative. La revue révèle également que la digitalisation améliore la communication publique en facilitant l'interactivité avec les contribuables, la rapidité de traitement et la qualité de la relation administrative. Toutefois, plusieurs limites persistent, notamment l'insuffisance des compétences numériques, la qualité inégale des données, la dépendance aux infrastructures technologiques et l'absence de cadres normatifs harmonisés. Ces contraintes soulèvent des enjeux majeurs de gouvernance et de redevabilité. L'étude conclut que la digitalisation constitue un levier déterminant de modernisation fiscale, en particulier dans le cas marocain, sous réserve d'une mise en œuvre responsable, transparente et durable.

Mots clés : Digitalisation ; Revue de littérature ; Innovation publique ; Communication institutionnelle ; Gouvernance fiscale ; Administration publique.

JEL Classification : H83, O33, D73.

Type du papier : Recherche Théorique.

Abstract

In a context where digital transformation is profoundly reshaping modes of public action, digitalization has emerged as a central lever for the modernization of tax administrations. Based on a systematic review of the academic and institutional literature encompassing **36 articles analyzed in fine**, this study examines how digital technologies are transforming public sector innovation, tax governance, and institutional communication. The reviewed works in different data base as Scopus or Web of sciences indicate that digitalization extends beyond the mere dematerialization of services, introducing new management mechanisms grounded in process automation, optimized access to information, and strengthened administrative transparency. The review also highlights that digitalization enhances public communication by facilitating interaction with taxpayers, accelerating processing times, and improving the quality of administrative relationships. Nevertheless, several limitations persist, including insufficient digital skills, uneven data quality, dependence on technological infrastructures, and the absence of harmonized regulatory frameworks. These constraints raise major challenges related to governance and accountability. The study concludes that digitalization represents a decisive lever for tax system modernization, particularly in the Moroccan context, provided that its implementation is responsible, transparent, and sustainable.

Keywords: Digitalization; Literature Review; Public Sector Innovation; Institutional Communication; Fiscal Governance; Public Sector Administration.

Classification JEL : H83, O33, D73.

Paper type : Theoretical Research.

1. Introduction

La transformation numérique s'impose aujourd'hui comme une dynamique structurante des administrations publiques, redéfinissant leurs logiques de fonctionnement, leurs modes d'interaction et leurs instruments de gouvernance. Depuis plus d'une décennie, les réformes de digitalisation se multiplient afin de renforcer l'efficacité opérationnelle, la transparence et l'accessibilité des services publics. Cette évolution ne correspond pas uniquement à un passage du papier au numérique, mais à une reconfiguration profonde des capacités organisationnelles et des relations entre institutions et citoyens. Comme le souligne (Martínez-Vázquez et al., 2023), la digitalisation des services publics contribue de manière significative à la modernisation des systèmes fiscaux, en renforçant la transparence, en améliorant la conformité et en facilitant la mobilisation des ressources publiques. Dans ce mouvement global, la fiscalité constitue un domaine stratégique où les outils numériques jouent un rôle décisif. Les technologies de l'information permettent de simplifier et d'optimiser les procédures administratives, tout en renforçant la qualité des données internes et d'accroître la traçabilité des transactions, réduisant ainsi les asymétries d'information entre l'administration et les contribuables (AMZIL & TOURABI, 2025). Plusieurs travaux indiquent que la digitalisation fiscale participe à une meilleure performance budgétaire en réduisant l'évasion fiscale et les coûts de conformité faisant de ces technologies un levier majeur de gouvernance, tant dans les pays développés que dans les économies émergentes. (Kochanova et al., 2020).

Cependant, la mise en œuvre des réformes numériques exige des capacités organisationnelles complexes (Mirkou & Kada, 2025). Les technologies ne produisent leurs effets qu'au sein d'environnements institutionnels marqués par des enjeux politiques, des contraintes structurelles, des fragmentations interinstitutionnelles et des résistances au changement. Les travaux de (Trein et al., 2025) montrent que la réussite des projets de digitalisation dépend fortement de la manière dont les acteurs publics, techniques et politiques apprennent ensemble et coordonnent leurs actions. Ces auteurs distinguent deux formes de *learning loops* indispensables : un apprentissage orienté vers l'efficacité technique des solutions développées, et un apprentissage orienté vers la construction du soutien politique nécessaire à leur adoption. Lorsque ces deux dynamiques ne progressent pas simultanément, les projets de digitalisation risquent d'aboutir soit à des solutions techniquement performantes mais politiquement inapplicables, soit à des réformes acceptables politiquement mais techniquement insuffisantes, conduisant à des échecs partiels ou totaux de mise en œuvre.

La recherche en management public montre d'ailleurs que la digitalisation constitue aujourd'hui une transformation systémique plutôt qu'une simple amélioration procédurale. (Bekkers, 2012) rappelle que la digitalisation modifie en profondeur les modes de coordination interne et les mécanismes de médiation entre acteurs publics. (Janowski, 2015) met en évidence que le numérique restructure les fondements institutionnels des services publics, qui se réorganisent progressivement autour de logiques informationnelles et collaboratives plutôt que hiérarchiques. Cette reconfiguration s'accompagne de besoins accrus en coordination interinstitutionnelle, comme le montrent (Dunleavy & Margetts, 2025), pour qui la réussite des projets numériques dépend de la collaboration étroite entre ministères, agences publiques, prestataires techniques et utilisateurs finaux. (Linders, 2012) va plus loin en soulignant que les citoyens deviennent désormais co-producteurs de valeur publique dans les environnements numériques, ce qui transforme profondément la communication institutionnelle et les attentes socialement exprimées à l'égard de l'administration.

Dans le domaine fiscal, cette transformation revêt une importance particulière car elle renforce durablement les capacités étatiques de mobilisation des ressources internes. (Martínez-Vázquez et al., 2023) montre que la digitalisation améliore la collecte de l'impôt en automatisant les traitements, en augmentant la transparence des transactions et en réduisant les coûts de

conformité pour les contribuables. Ces résultats rejoignent les travaux de (Purba & Triwibowo, 2025) et de (Kotsogiannis et al., 2025) qui démontrent l'impact positif de l'e-government sur l'équité et l'efficacité de la collecte fiscale. La disponibilité accrue de données standardisées et les outils analytiques avancés permettent de mieux détecter l'évasion fiscale et d'améliorer la gestion des risques, ce qui constitue un enjeu majeur dans les pays en développement. Toutefois, (Martínez-Vázquez et al., 2023) rappelle que l'efficacité de ces dispositifs repose fortement sur les compétences numériques des agents publics et que le sous-indice human capital de l'E-Government Development Index reste une contrainte significative lorsque les capacités humaines sont insuffisamment développées.

Malgré ces avancées, la littérature souligne l'absence d'une vision intégrée de la digitalisation liant innovation publique, communication institutionnelle et gouvernance fiscale. Comme l'indiquent (Dwivedi et al., 2014), la digitalisation publique souffre encore d'un déficit de conceptualisation globale concernant la manière dont les organisations apprennent, ajustent leurs pratiques et transforment leurs modes de coordination avec les technologies. Dès lors, la question centrale devient la suivante : *comment la digitalisation transforme-t-elle simultanément l'innovation publique, la communication institutionnelle et la gouvernance fiscale, et quelles implications ces transformations comportent-elles pour les administrations fiscales, notamment dans le contexte marocain ?*

Sur le plan scientifique, cette étude contribue à une meilleure structuration d'un champ encore fragmenté, en mobilisant la littérature sur l'e-government (Janowski, 2015) ; (Linders, 2012), l'innovation collaborative (Trein et al., 2025) et la mobilisation fiscale numérique (Martínez-Vázquez et al., 2023). Sur le plan managérial, elle fournit des éclairages utiles pour renforcer la performance fiscale, améliorer la coordination numérique, développer les compétences et assurer une communication institutionnelle adaptée dans un environnement digitalisé. Enfin, l'article propose une analyse articulée du cadre conceptuel, de la méthodologie de revue systématique, des résultats, des implications théoriques et managériales, ainsi que des recommandations stratégiques.

2. Cadre conceptuel : digitalisation, communication publique et gouvernance fiscale

2.1. Digitalisation dans l'administration publique

La digitalisation dans l'administration publique renvoie à un processus de transformation qui dépasse largement la simple numérisation des documents. La littérature distingue clairement la numérisation, entendue comme la conversion de formats papier en formats électroniques, de la digitalisation, qui introduit des outils numériques pour reconfigurer les processus, et de la transformation numérique, qui implique une révision profonde des structures, des compétences et des modèles de gouvernance (Janowski, 2015). Dans cette perspective, la digitalisation constitue un levier majeur de modernisation administrative en favorisant des organisations plus agiles, plus transparentes et plus orientées vers la performance. (Bekkers, 2012) souligne que cette transformation modifie les processus internes, renforce la coordination interinstitutionnelle et repositionne les citoyens dans une logique de co-production des services publics.

2.2. Gouvernance fiscale publique

Dans le champ fiscal, ces évolutions revêtent une importance stratégique particulière. La gouvernance fiscale repose classiquement sur trois principes fondamentaux : la transparence, l'équité et la redevabilité. Or, les outils numériques permettent de les renforcer simultanément en améliorant la traçabilité, la standardisation des opérations, la robustesse des données et l'accès à l'information fiscale (Martínez-Vázquez et al., 2023). Plusieurs travaux empiriques

montrent que la digitalisation permet de réduire les coûts de conformité et d'atténuer les asymétries d'information, ce qui contribue à augmenter les recettes fiscales, notamment dans le cas de la TVA (Lee, 2016). L'amélioration de la performance des systèmes fiscaux digitalisés est également liée au degré d'automatisation des contrôles, à la qualité des infrastructures technologiques et au niveau de compétences des agents publics, autant de conditions fortement dépendantes du capital humain, qui demeure un facteur limitant dans de nombreux pays en développement (Karatairis, 2025) .

2.3. Communication institutionnelle à l'ère digitale

La digitalisation transforme en profondeur la communication institutionnelle des administrations publiques, en redéfinissant à la fois les canaux, les modalités d'interaction et les rapports de pouvoir entre l'État et les citoyens. Longtemps caractérisée par une communication unidirectionnelle, descendante et essentiellement informative, la communication publique évolue désormais vers des modèles plus interactifs, participatifs et orientés usager, sous l'effet de l'intégration des technologies numériques.

L'essor des plateformes numériques, des portails fiscaux en ligne, des applications mobiles et des dispositifs automatisés tels que les chatbots permet d'accélérer les échanges entre l'administration et les contribuables, d'améliorer l'accessibilité à l'information et de réduire les asymétries informationnelles. Ces outils favorisent une communication continue et en temps réel, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des obligations fiscales et à une simplification des démarches administratives. Dans cette perspective, Linders (2012) met en évidence l'émergence d'un modèle de gouvernance collaborative, dans lequel le citoyen n'est plus un simple récepteur de l'action publique, mais un co-producteur de valeur publique, impliqué dans les processus de décision et de prestation de services.

Par ailleurs, l'exploitation croissante des données massives (big data) et des algorithmes analytiques constitue un levier majeur de transformation de la communication institutionnelle. Ces technologies permettent aux administrations fiscales de segmenter les publics, de personnaliser les messages et d'adapter les stratégies de communication en fonction des comportements, des profils de risque ou des besoins spécifiques des contribuables. La communication devient ainsi plus ciblée, proactive et prédictive, renforçant l'efficacité des actions de sensibilisation, de prévention et de conformité fiscale volontaire. Toutefois, cette personnalisation algorithmique soulève des enjeux importants en matière de protection des données personnelles, de transparence des décisions automatisées et d'éthique publique.

Malgré ces avancées, la littérature souligne que l'efficacité de la communication institutionnelle digitalisée demeure conditionnée par plusieurs facteurs structurels. D'une part, les niveaux de littératie numérique des citoyens influencent fortement leur capacité à accéder aux services en ligne et à interagir efficacement avec l'administration. Les inégalités numériques, qu'elles soient liées à l'âge, au niveau d'éducation, au revenu ou à la localisation géographique, peuvent ainsi accentuer les phénomènes d'exclusion et fragiliser la relation de confiance entre l'État et les contribuables. D'autre part, la confiance institutionnelle apparaît comme un déterminant clé de l'acceptation des dispositifs numériques. Pérez-Morote et al. (2020) montrent que la méfiance envers les institutions publiques, notamment en matière de sécurité des données et d'usage des informations personnelles, constitue un frein majeur à l'adoption des outils digitaux.

Enfin, plusieurs auteurs insistent sur la nécessité d'accompagner la transformation digitale de la communication institutionnelle par des stratégies de gouvernance adaptées, intégrant la formation des agents publics, la clarification des responsabilités, ainsi que l'élaboration de cadres réglementaires garantissant la transparence, l'inclusion et la redevabilité. Dans le contexte des administrations fiscales, une communication institutionnelle digitalisée efficace ne saurait se limiter à l'introduction d'outils technologiques ; elle doit s'inscrire dans une vision

globale de modernisation de l'action publique, centrée sur le citoyen et fondée sur la confiance, l'équité et la performance.

2.4. Articulation entre digitalisation, gouvernance fiscale et communication

La relation entre digitalisation, gouvernance fiscale et communication publique se structure autour d'un ensemble d'interactions complexes. D'un côté, les technologies numériques influencent la performance publique en améliorant la qualité des données, la capacité d'évaluation, le suivi des politiques fiscales et la rapidité de prise de décision. De l'autre, elles redéfinissent la coordination administrative et imposent des exigences nouvelles en termes de coopération entre acteurs publics, privés et technologiques. Les travaux de (Trein et al., 2025) montrent que la réussite des projets numériques dépend de l'articulation entre deux formes d'apprentissage collectif : un apprentissage orienté vers l'efficacité technique des outils et un apprentissage orienté vers la faisabilité politique. L'absence d'équilibre entre ces deux dynamiques peut entraîner l'échec d'innovations pourtant techniquement pertinentes. Ces résultats rejoignent les analyses de Bannister et Connolly (2014), selon lesquelles les réformes numériques ne produisent leurs effets que lorsqu'elles parviennent à concilier les logiques technologiques et les logiques organisationnelles.

Les travaux récents soulignent également que la digitalisation fiscale peut être influencée par des variables socio-politiques, en particulier les inégalités de genre et l'accès différencié aux technologies. (Martínez-Vázquez et al., 2023) montre que la réduction du gender gap améliore significativement l'impact de la digitalisation sur la mobilisation des recettes, notamment dans les secteurs où les taxes sont plus centralisées et plus faciles à contrôler. Ces résultats suggèrent que la digitalisation ne produit ses effets qu'à condition d'être inclusive et accompagnée de politiques de renforcement des capacités numériques.

Ainsi, l'articulation entre digitalisation, gouvernance fiscale et communication institutionnelle peut être comprise à travers plusieurs cadres théoriques mobilisés dans la littérature : la théorie de l'innovation collaborative (Hartley et al., 2013) , la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 2010) les modèles d'e-government (Janowski, 2015) ; (Dunleavy & Margetts, 2025) ou encore les cadres analytiques centrés sur les capacités organisationnelles. Tous convergent pour affirmer que la digitalisation n'est pas seulement une question technologique, mais un processus socio-organisationnel complexe qui affecte la structure de l'État, la manière dont il communique et sa capacité à mobiliser efficacement les ressources fiscales.

3. Méthodologie de la revue systématique

Pour analyser de manière rigoureuse et intégrée les travaux portant sur l'innovation publique, la communication institutionnelle et la gouvernance fiscale à l'ère de la digitalisation, cette étude adopte une revue systématique de la littérature inspirée des standards PRISMA.

L'application du protocole PRISMA (Moher et al., 2010) ; (Page et al., 2021) a structuré les étapes d'identification, de sélection, d'éligibilité et d'inclusion des références issues de bases académiques telles que ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis, l'OCDE, la Banque mondiale.

3.1. Stratégie de recherche documentaire

La recherche bibliographique a reposé sur une approche systématique visant à garantir la pertinence et la représentativité des sources mobilisées. Les bases de données académiques internationales les plus reconnues ont été utilisées : ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis. Afin d'élargir la couverture documentaire et de maximiser l'identification de travaux pertinents, des bases complémentaires, notamment JSTOR et Google Scholar, ont également été explorées, même si la priorité méthodologique a été donnée aux sources académiques de

premier plan à comité de lecture. Cette diversité de sources répond à la nécessité d'intégrer à la fois des travaux théoriques, des analyses empiriques et des rapports stratégiques issus des organisations publiques. Les recherches ont été effectuées à partir de mots-clés combinant les dimensions centrales de cette étude : digitalisation, e-government, gouvernance fiscale, transformation numérique publique, communication institutionnelle, mais pour effectuer la recherche, nous avons utilisé les mots clés en Anglais : Digitalization, e-government, tax governance, public digital transformation, institutional communication. La période de sélection a été volontairement large (2010–2025), afin de couvrir les évolutions progressives de la digitalisation dans l'administration publique, tout en intégrant les contributions récentes portant sur la transformation numérique et les collaborations public-privé (Gritt et al., 2024) . La sélection s'est appuyée sur deux critères principaux : (1) la pertinence théorique par rapport au triptyque digitalisation–gouvernance fiscale–communication institutionnelle ; (2) la qualité scientifique, notamment la publication dans des revues à comité de lecture référencées (ABS, Scopus ou Web of Science).

3.2. Critères d'inclusion et d'exclusion

Les critères d'inclusion et d'exclusion ont été définis afin de garantir la cohérence scientifique et la pertinence analytique de la revue de littérature. Le processus de sélection s'est déroulé en plusieurs étapes successives, conformément aux recommandations méthodologiques des revues systématiques.

Dans une première phase d'identification, 523 articles ont été recensés à partir de trois bases de données scientifiques majeures : Scopus (N = 145), Web of Science (N = 128) et Tandfonline (N = 173), complétées par des recherches croisées. Après le retrait des doublons, 214 articles redondants ont été éliminés, ce qui a conduit à un corpus intermédiaire de 309 articles uniques. La seconde étape a consisté en un premier tri par lecture des titres et des résumés (screening). À ce stade, 204 articles ont été exclus car ils étaient jugés hors sujet, portant principalement sur la digitalisation des entreprises privées, des secteurs industriels ou financiers sans lien explicite avec l'action publique, la gouvernance ou les administrations publiques. Cette étape a permis de retenir 105 articles considérés comme potentiellement pertinents au regard des objectifs de la recherche.

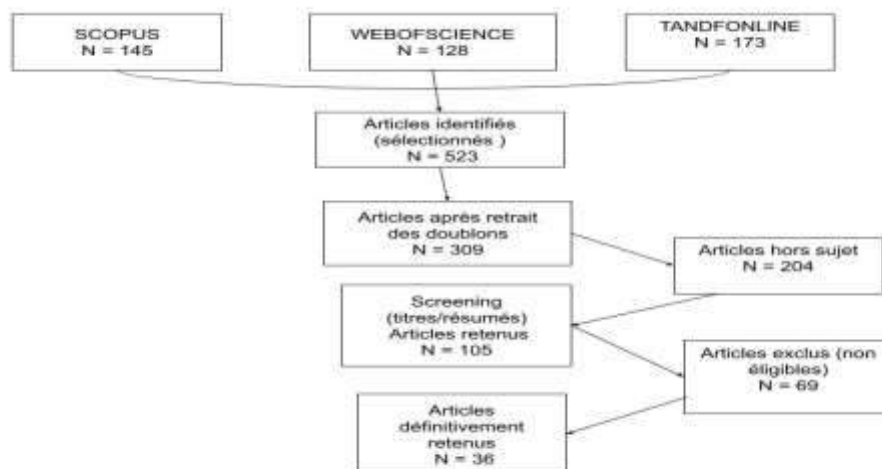
La troisième étape a reposé sur une lecture approfondie du texte intégral des 105 articles sélectionnés. À l'issue de cette analyse qualitative, 69 articles ont été exclus pour non-éligibilité, notamment en raison de cadres conceptuels insuffisamment explicités, d'un ancrage empirique limité ou d'un éloignement des thématiques centrales de la transformation numérique publique, de la gouvernance fiscale ou de la communication institutionnelle.

Enfin, 36 articles ont été définitivement retenus pour l'analyse finale. Ces travaux répondent pleinement aux critères d'inclusion, en abordant la transformation numérique du secteur public, l'évolution des mécanismes de gouvernance, les innovations managériales induites par le numérique et les effets de la digitalisation sur la relation administration–usagers. Une attention particulière a été accordée aux études empiriques menées dans des contextes publics comparables (administrations fiscales, institutions publiques, collectivités territoriales, organisations publiques de services), ainsi qu'aux recherches portant sur les pays émergents, afin d'enrichir la réflexion sur les enjeux de capacités institutionnelles et de gouvernance, souvent plus marqués dans ces contextes (Martínez-Vázquez et al., 2023 ; Pérez-Morote et al., 2020).

Les travaux exclusivement centrés sur la digitalisation des entreprises privées ont été écartés, sauf lorsqu'ils apportaient des contributions conceptuelles ou méthodologiques transposables au secteur public, notamment en matière de capacités numériques, d'apprentissage organisationnel ou d'analyse des données massives. De même, les études portant sur des secteurs éloignés des problématiques publiques (industrie, finance privée, commerce) ont été

exclues, à moins qu'elles ne fournissent des éclairages pertinents sur les dynamiques de transformation organisationnelle applicables à l'administration publique.

Figure 1 : Récapitulatif des résultats de la RSL



Source : élaboré pas nous même

3.3. Approche d'analyse (qualitative et descriptive)

L'approche retenue pour analyser le corpus documentaire a été qualitative et descriptive, conformément aux standards de la revue systématique narrative en sciences de gestion. L'analyse a consisté à identifier les concepts récurrents, les cadres théoriques mobilisés, ainsi que les mécanismes explicatifs de la digitalisation dans l'administration publique. Cette méthode permet de dégager des tendances lourdes, comme la reconfiguration des processus administratifs, l'émergence de nouvelles pratiques communicationnelles et les évolutions des modes de gouvernance.

- **Extraction et synthèse des données**

À partir de ce corpus, une grille d'extraction a été construite afin de systématiser le recueil des informations pertinentes pour la problématique de recherche. Pour chaque étude, ont été relevés : le contexte géographique et institutionnel, la nature de l'organisation étudiée (administration fiscale, ministère, agence publique, organisme international), la méthodologie mobilisée (qualitative, quantitative, mixte, étude de cas, revue de littérature), les dimensions de la digitalisation analysées (innovation organisationnelle, outils numériques fiscaux, dispositifs de communication, IA, données massives), ainsi que les principaux résultats en termes d'effets sur l'innovation publique, la communication institutionnelle et la gouvernance fiscale. Les recommandations formulées par les auteurs, notamment en matière de capacités organisationnelles, de transparence, d'équité fiscale ou de gestion des risques numériques, ont également été systématiquement codées.

L'analyse a suivi une démarche qualitative et descriptive, inspirée des standards de la revue narrative en sciences de gestion. Les études ont été comparées de manière croisée afin d'identifier des ensembles récurrents de thèmes (par exemple : digitalisation comme levier d'innovation publique, transformation des interfaces de communication, renforcement de la transparence fiscale), des convergences et des divergences dans les résultats empiriques, ainsi que des tensions ou paradoxes (modernisation vs inégalités numériques, transparence vs opacité technologique). Ce travail de synthèse a permis, d'une part, de dégager une cartographie structurée de l'état de l'art et, d'autre part, d'identifier les principaux gaps de recherche relatifs

4. Résultats et discussions

4.1.L'analyse qualitative assistée par NVivo

Le processus de codage a conduit à l'identification de cinq thèmes analytiques dominants : (1) les technologies fiscales numériques, (2) la digitalisation de l'administration fiscale, (3) la conformité fiscale, la fraude et le comportement des contribuables, (4) la performance publique et les résultats fiscaux, et (5) la transformation numérique et la gouvernance publique.

La stratégie de codage a combiné une approche déductive, fondée sur le cadre conceptuel de la recherche, et une approche inductive permettant de faire émerger des thèmes récurrents à partir des résultats empiriques des études analysées. Cette démarche a permis d'assurer la cohérence analytique tout en intégrant la pluralité des cadres institutionnels et méthodologiques.

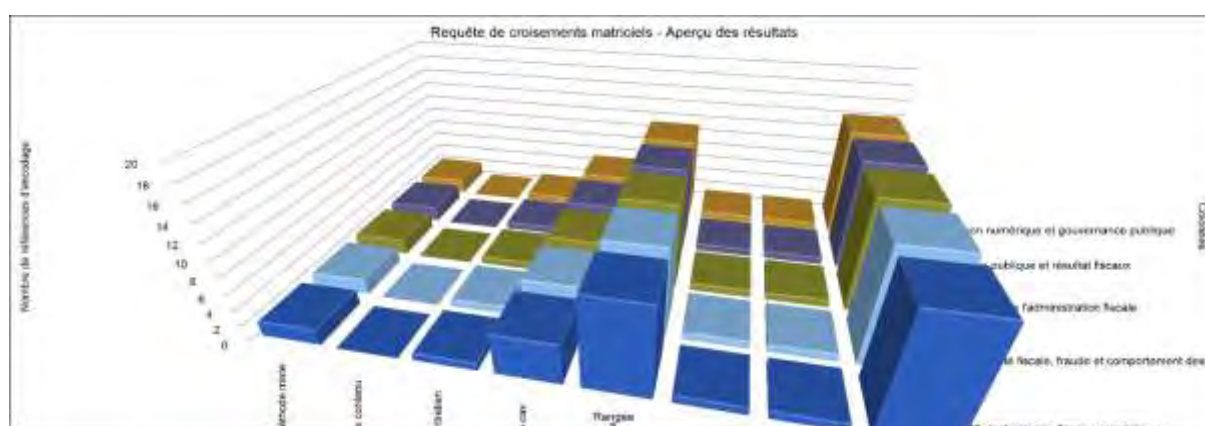
www.ijafame.org

La figure 3 illustre les termes les plus fréquemment mobilisés dans le corpus analysé, mettant en évidence les concepts dominants structurant la littérature.

Le nuage de mots met en évidence une forte récurrence de termes tels que digitalisation, administration fiscale, gouvernance, technologies numériques, performance, conformité fiscale et communication. Ces concepts dominants traduisent la structuration de la littérature autour des enjeux de transformation numérique des administrations publiques, avec une attention particulière portée aux systèmes fiscaux.

La présence conjointe de termes liés aux outils technologiques (technologies, systèmes, données, numérique) et de concepts relevant de la gestion publique (gouvernance, performance, administration) indique que les travaux analysés abordent la digitalisation à la fois comme un dispositif technique et comme un levier organisationnel. Par ailleurs, l'occurrence notable de termes associés aux comportements des contribuables et à la conformité fiscale suggère un intérêt croissant pour les effets de la digitalisation sur la relation administration-usagers.

Figure 4 : requête de croisement matriciels



Source : élaboré par nos même à partir de NVivo

Tableau 2 : Croisement des thèmes analytiques et des méthodes de recherche

	Méthode mixte	Analyse de contenu	Entretien	Étude de cas	Analyse statistique	Enquête	Modélisation - simulation	Revue de littérature
Technologies fiscales numériques	2	0	1	5	11	1	1	14
Conformité fiscale, fraude et comportement des contribuables	2	0	1	5	11	1	1	14
Digitalisation de l'administration fiscale	2	0	1	5	11	1	1	14
Performance publique et résultat fiscaux	2	0	1	5	11	1	1	14
Transformation numérique et gouvernance publique	2	0	1	5	11	1	1	14

Source : élaboré par nos même à partir de NVivo

Le tableau 2 et la figure 4 présentent la distribution des méthodes de recherche selon les thèmes identifiés, permettant de visualiser la concentration méthodologique et la couverture thématique du corpus.

Il montre une prédominance marquée de la revue de littérature comme méthode de recherche, quel que soit le thème analysé. Les thématiques relatives aux technologies fiscales numériques, à la digitalisation de l'administration fiscale, à la conformité fiscale et au comportement des

contribuables, à la performance publique, ainsi qu'à la gouvernance publique, sont toutes largement documentées par des travaux de synthèse.

Les analyses statistiques constituent la deuxième méthode la plus mobilisée, notamment pour les thèmes liés à la conformité fiscale, à la fraude et aux résultats fiscaux. En revanche, les méthodes qualitatives approfondies, telles que les entretiens et les études de cas, apparaissent de manière marginale dans l'ensemble des thématiques. Les approches mixtes et les méthodes de modélisation ou de simulation sont également peu représentées.

- ***Technologies fiscales numériques***

Le premier thème concerne les **technologies fiscales numériques**, qui constituent le socle technique de la transformation des administrations fiscales. La littérature analysée met en évidence une forte concentration de travaux portant sur les systèmes de télédéclaration, de télépaiement, d'e-invoicing, ainsi que sur les plateformes intégrées de gestion fiscale. Ces outils sont principalement analysés comme des instruments d'automatisation des processus, visant à réduire les délais de traitement, à améliorer la fiabilité des données et à standardiser les procédures fiscales.

Plusieurs études soulignent également l'émergence de technologies avancées fondées sur l'analyse des données massives, l'intelligence artificielle et les algorithmes de détection des risques. Ces dispositifs permettent d'améliorer le ciblage des contrôles fiscaux, de renforcer la lutte contre la fraude et d'optimiser l'allocation des ressources administratives. Toutefois, la littérature indique que l'efficacité de ces technologies dépend fortement de la qualité des données disponibles, de l'interopérabilité des systèmes d'information et de la capacité des administrations à maîtriser des outils technologiques de plus en plus complexes.

- ***Digitalisation de l'administration fiscale***

Le deuxième thème identifié porte sur la digitalisation de l'administration fiscale en tant que processus organisationnel. Au-delà des outils technologiques, les études analysées montrent que la digitalisation entraîne une reconfiguration profonde des structures administratives, des chaînes de décision et des rôles professionnels des agents publics. La transformation numérique s'accompagne d'une formalisation accrue des procédures, d'une redéfinition des responsabilités et d'une évolution des compétences requises.

La littérature met en évidence l'importance de la coordination interinstitutionnelle dans la réussite des projets de digitalisation fiscale. Les administrations fiscales doivent interagir avec d'autres organismes publics, des prestataires technologiques et parfois des acteurs privés, ce qui accroît la complexité organisationnelle. Plusieurs travaux soulignent que l'absence d'alignement stratégique, la fragmentation institutionnelle ou la résistance au changement peuvent limiter les effets attendus de la digitalisation, même lorsque les solutions techniques sont performantes.

- ***Conformité fiscale, fraude et comportement des contribuables***

Un troisième thème central concerne les effets de la digitalisation sur la conformité fiscale, la fraude et le comportement des contribuables. Les études recensées montrent que les outils numériques contribuent à réduire les asymétries d'information entre l'administration et les contribuables, en améliorant la traçabilité des transactions et la transparence des obligations fiscales.

La digitalisation est également associée à une diminution des coûts de conformité, notamment grâce à la simplification des procédures déclaratives et à l'accessibilité accrue des services en ligne. Plusieurs travaux suggèrent que ces facteurs favorisent la conformité volontaire, en réduisant les frictions administratives et en améliorant la perception d'équité du système fiscal. Par ailleurs, l'utilisation de systèmes automatisés et d'outils analytiques renforce la capacité de

détection des comportements frauduleux, ce qui agit indirectement sur les comportements déclaratifs par un effet dissuasif accru.

- **Performance publique et résultats fiscaux**

Le quatrième thème porte sur la relation entre digitalisation, performance publique et résultats fiscaux. La littérature analysée associe la transformation numérique à des gains d'efficacité administrative, tels que la réduction des délais de traitement, l'amélioration de la qualité des services et l'optimisation des ressources humaines et financières. Ces améliorations sont souvent mesurées à travers des indicateurs de performance fiscale, notamment l'augmentation des recettes, la réduction des coûts administratifs ou l'amélioration des taux de conformité. Cependant, les études soulignent une hétérogénéité marquée des résultats observés selon les contextes institutionnels. Les effets positifs de la digitalisation apparaissent plus prononcés dans les administrations disposant d'infrastructures technologiques robustes, de compétences numériques élevées et de cadres réglementaires adaptés. À l'inverse, dans les contextes caractérisés par des capacités organisationnelles limitées, les gains de performance demeurent partiels ou différés, ce qui souligne le caractère contingent de la transformation numérique.

- **Transformation numérique et gouvernance publique**

Le dernier thème identifié concerne les implications de la transformation numérique en matière de gouvernance publique. Les travaux analysés montrent que la digitalisation renforce la transparence, la redevabilité et la communication institutionnelle. En parallèle, ils mettent en évidence de nouveaux enjeux liés à la gouvernance des données, à la protection de la vie privée et à la dépendance technologique.

Le dernier thème identifié concerne les implications de la transformation numérique en matière de gouvernance publique. Les travaux analysés montrent que la digitalisation contribue à renforcer la transparence, la redevabilité et la communication institutionnelle, en facilitant l'accès à l'information et en améliorant la traçabilité des décisions administratives. Ces évolutions participent à une gouvernance fiscale plus ouverte et plus orientée vers les usagers. Néanmoins, la littérature met également en évidence de nouveaux défis liés à la gouvernance des données, à la protection de la vie privée et à la dépendance croissante aux infrastructures technologiques. Les risques d'opacité algorithmique, de concentration du pouvoir informationnel et d'exclusion numérique sont fréquemment évoqués comme des enjeux majeurs susceptibles de fragiliser la légitimité de l'action publique. Ainsi, la transformation numérique apparaît comme un processus ambivalent, porteur à la fois d'opportunités de modernisation et de tensions nouvelles en matière de gouvernance.

5. Discussions des résultats

Cette section vise à interpréter les résultats de la revue systématique à la lumière des principaux cadres théoriques mobilisés dans la littérature sur l'e-government, l'innovation publique et la gouvernance fiscale.

D'un point de vue analytique, le nuage de mots confirme la centralité du paradigme technico-organisationnel dans la littérature sur la digitalisation fiscale. La dominance des termes liés à la technologie et à la digitalisation suggère que les recherches existantes privilégient une lecture instrumentale de la transformation numérique, centrée sur les outils, les systèmes et les dispositifs techniques.

Cependant, la présence simultanée de concepts tels que gouvernance, performance publique et communication institutionnelle indique que la digitalisation n'est pas envisagée uniquement comme une modernisation technologique, mais également comme un processus affectant les mécanismes de pilotage, de coordination et de légitimation de l'action publique. Cette

articulation rejoint les modèles d'e-government et de transformation numérique qui conçoivent le numérique comme un facteur de reconfiguration institutionnelle plutôt que comme une simple innovation procédurale.

L'importance relative accordée aux termes associés à la conformité fiscale et au comportement des contribuables révèle également une orientation croissante vers des approches comportementales de la gouvernance fiscale. Cela suggère que la digitalisation est de plus en plus analysée comme un instrument indirect de régulation, agissant sur les incitations, la transparence et la perception du contrôle, plutôt que comme un simple outil de coercition administrative.

Enfin, l'absence relative de termes explicitement liés aux dimensions humaines (compétences, agents publics, formation) ou aux enjeux éthiques (protection des données, biais algorithmiques) peut être interprétée comme un angle mort de la littérature actuelle. Cette observation met en évidence un déséquilibre analytique au profit des dimensions techniques, au détriment des dynamiques sociales et organisationnelles, ouvrant ainsi des perspectives de recherche futures.

De l'autre côté, le tableau de croisement révèle une forte concentration méthodologique de la littérature sur la digitalisation fiscale. La prédominance des revues de littérature suggère que le champ est encore en phase de consolidation théorique, marqué par un effort de structuration conceptuelle plutôt que par une accumulation d'études empiriques approfondies.

La place importante des analyses statistiques, en particulier sur les questions de conformité fiscale et de performance publique, traduit une orientation vers la mesure des effets quantifiables de la digitalisation. Cette approche privilégie l'évaluation des résultats observables (recettes, conformité, fraude) au détriment de l'analyse des processus organisationnels et des dynamiques internes de mise en œuvre.

À l'inverse, la faible mobilisation des méthodes qualitatives (entretiens, études de cas) met en évidence un déficit d'analyses fines des pratiques administratives, des logiques d'acteurs et des mécanismes d'apprentissage organisationnel. Cette lacune limite la compréhension des conditions réelles de réussite ou d'échec des projets de digitalisation fiscale, notamment dans les contextes institutionnels complexes ou en transition.

Enfin, la rareté des approches mixtes et des travaux de modélisation suggère que la littérature peine encore à articuler de manière intégrée les dimensions technologiques, organisationnelles et comportementales. Ce constat renforce la nécessité de futures recherches combinant méthodes quantitatives et qualitatives afin de mieux saisir la nature systémique de la transformation numérique de la gouvernance fiscale.

Les résultats de cette revue systématique confirment que la digitalisation constitue un levier central de l'innovation publique, en cohérence avec les modèles de maturité de l'e-government proposés par Janowski (2015). La forte présence des technologies fiscales numériques dans le corpus analysé traduit une approche largement instrumentale de l'innovation, centrée sur l'automatisation des processus, l'amélioration de l'efficacité administrative et le renforcement des capacités de contrôle. Toutefois, la littérature montre que cette dimension technologique ne saurait, à elle seule, expliquer la réussite ou l'échec des projets de transformation numérique.

En effet, les transformations observées s'inscrivent pleinement dans les théories de l'apprentissage organisationnel et institutionnel (Bekkers, 2012 ; Trein et al., 2025). Les résultats mettent en évidence que la digitalisation engage des processus d'apprentissage collectif complexes, combinant des dimensions techniques (maîtrise des outils, gestion des données, interopérabilité des systèmes) et des dimensions politiques et organisationnelles (coordination interinstitutionnelle, légitimation des réformes, acceptabilité par les agents et les usagers). L'absence d'alignement entre ces deux dynamiques d'apprentissage limite significativement l'impact des innovations numériques, conduisant parfois à des solutions techniquement performantes mais organisationnellement fragiles.

Par ailleurs, les effets de la digitalisation sur la conformité fiscale peuvent être interprétés à travers les cadres de la gouvernance comportementale. La littérature montre que la réduction des coûts de conformité, la simplification des procédures et l'augmentation de la traçabilité des transactions influencent positivement les comportements déclaratifs des contribuables. L'usage accru des outils numériques renforce également la perception du risque de contrôle, ce qui contribue à améliorer la conformité volontaire. Ainsi, la digitalisation agit non seulement comme un instrument de contrôle administratif, mais aussi comme un mécanisme indirect de régulation des comportements fiscaux.

Les résultats soulignent néanmoins une hétérogénéité marquée des effets de la digitalisation sur la performance publique et les résultats fiscaux. Cette variabilité met en évidence le rôle déterminant des capacités organisationnelles, du capital humain et du contexte institutionnel. Conformément aux approches fondées sur les capacités institutionnelles, la technologie ne produit des effets durables que lorsqu'elle est accompagnée de réformes organisationnelles, de politiques de formation et de dispositifs de renforcement des compétences numériques. Dans les contextes où ces conditions ne sont pas réunies, notamment dans certaines administrations des pays en développement, les gains de performance demeurent partiels ou différés.

Enfin, les enjeux de gouvernance mis en évidence confirment le caractère fondamentalement socio-organisationnel de la transformation numérique. Si la digitalisation contribue à renforcer la transparence, la redevabilité et la communication institutionnelle, elle génère également de nouveaux défis liés à la gouvernance des données, à l'opacité algorithmique et aux risques d'exclusion numérique. La littérature analysée demeure toutefois fragmentée, traitant souvent de manière isolée les dimensions technologiques, organisationnelles et communicationnelles. Cette fragmentation analytique souligne la nécessité de développer des cadres théoriques intégrés, capables d'appréhender la digitalisation comme un processus systémique articulant innovation publique, apprentissage organisationnel, gouvernance fiscale et communication institutionnelle.

6. Conclusion :

Cette revue systématique de la littérature met en évidence le rôle structurant de la digitalisation dans la transformation contemporaine des administrations publiques, et plus particulièrement des administrations fiscales. Les travaux analysés convergent pour montrer que le numérique ne constitue pas un simple outil de modernisation technique, mais un véritable levier de reconfiguration organisationnelle, de renouvellement des pratiques de gouvernance et de transformation des modes de communication institutionnelle. La digitalisation apparaît ainsi comme un vecteur central d'innovation publique, capable d'améliorer simultanément l'efficacité administrative, la transparence des processus fiscaux et la qualité de la relation entre l'administration et les {Citation}citoyens.

Les résultats soulignent que les technologies fiscales numériques favorisent l'automatisation des procédures, la fiabilisation des données et le renforcement de la conformité fiscale, tout en contribuant à une meilleure performance des systèmes de mobilisation des recettes. En parallèle, la transformation numérique redéfinit profondément la communication institutionnelle, en instaurant des interactions plus rapides, plus interactives et potentiellement plus inclusives. Ces évolutions participent à une gouvernance fiscale renouvelée, fondée sur la traçabilité, la redevabilité et une régulation plus fine des comportements des contribuables.

Toutefois, la revue met également en lumière plusieurs limites et défis persistants. La digitalisation fiscale demeure fortement conditionnée par les capacités organisationnelles, la qualité du capital humain, la maturité des infrastructures technologiques et le degré de coordination interinstitutionnelle. Les inégalités numériques, les déficits de compétences et les enjeux de gouvernance des données constituent autant de freins susceptibles de réduire l'impact

réel des réformes numériques. Par ailleurs, la littérature reste marquée par une fragmentation analytique et une prédominance des approches quantitatives et descriptives, au détriment d'analyses qualitatives approfondies des processus d'apprentissage, des logiques d'acteurs et des dynamiques de mise en œuvre.

Sur le plan théorique, cette étude contribue à structurer un champ encore dispersé en articulant les apports de la littérature sur l'e-government, l'innovation publique, la gouvernance fiscale et la communication institutionnelle. Elle met en évidence la nécessité d'aborder la digitalisation comme un processus socio-organisationnel complexe, intégrant simultanément des dimensions technologiques, humaines, politiques et communicationnelles. Sur le plan managérial, les résultats invitent les décideurs publics, notamment dans le contexte marocain, à concevoir la transformation numérique fiscale comme un projet global, reposant sur le renforcement des compétences, l'apprentissage organisationnel, la gouvernance des données et une communication institutionnelle adaptée aux attentes des usagers.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives pour les travaux futurs. Des études empiriques qualitatives, des approches mixtes et des analyses comparatives internationales permettraient d'approfondir la compréhension des conditions de réussite des projets de digitalisation fiscale. De même, une attention accrue aux dimensions éthiques, sociales et inclusives du numérique apparaît indispensable pour garantir une transformation durable, équitable et légitime de la gouvernance fiscale à l'ère de la digitalisation.

Références

- (1). AMZIL, M., & TOURABI, A. (2025). *Innovation publique pour soutenir les stratégies et les décisions fiscales via l'IA : Cas de la direction générale des impôts*. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6, 11 (nov. 2025). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17620110>
- (2). Bekkers, V. (2012). Why does e-government looks as it does? Looking beyond the explanatory emptiness of the e-government concept. *Information Polity*, 17(3,4), 329-342. <https://doi.org/10.3233/IP-2012-0279>
- (3). DiMaggio, P., & Powell, W. W. (2010). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (translated by G. Yudin). *Journal of Economic Sociology*, 11(1), 34-56. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56>
- (4). Dunleavy, P., & Margetts, H. (2025). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, 40(2), 185-214. <https://doi.org/10.1177/09520767231198737>
- (5). Dwivedi, Y., Wastell, D., Laumer, S., Henriksen, H., Myers, M., Bunker, D., Elbanna, A., Ravishankar, M. N., & Srivastava, S. (2014). Research on information systems failures and successes : Status update and future directions. *Information Systems Frontiers*, 17, 143-157. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9500-y>
- (6). Gritt, E., Forsgren, E., & Pandza, K. (2024). Liminal digital transformation in public sector : The case of UK policing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 33(3), 101851. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101851>
- (7). Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation : A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- (8). Janowski, T. (2015). Digital government evolution : From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>

- (9). Karatairis, C. (2025). Understanding the Vat Gap in the EU : Toward smarter tax policies. *Business & Entrepreneurship Journal*, 13-25. <https://doi.org/10.47260/bej/1412>
- (10). Kochanova, A., Hasnain, Z., & Larson, B. (2020). Does E-Government Improve Government Capacity? Evidence from Tax Compliance Costs, Tax Revenue, and Public Procurement Competitiveness. *The World Bank Economic Review*, 34(1), 101-120. <https://doi.org/10.1093/wber/lhx024>
- (11). Kotsogiannis, C., Salvadori, L., Karangwa, J., & Murasi, I. (2025). E-invoicing, tax audits and VAT compliance. *Journal of Development Economics*, 172, 103403. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2024.103403>
- (12). Lee, H. C. (2016). *Can Electronic Tax Invoicing Improve Tax Compliance? A Case Study of the Republic of Korea's Electronic Tax Invoicing for Value-Added Tax*. World Bank, Washington, DC. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7592>
- (13). Linders, D. (2012). From e-government to we-government : Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>
- (14). Martínez-Vázquez, J., Sanz-Arcega, E., & Tránchez Martín, J. M. (2023). Tax revenue management and reform in the digital era in developing and developed countries. In K. Dzigbede & W. B. Hildreth (Éds.), *Research Handbook on Public Financial Management* (p. 202-225). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800379718.00023>
- (15). Mirkou, L., & Kada, A. (2025). Organizational and human factors influencing the acceptance of technologies in supply chains : Conceptual framework. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(11), 520-540. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17458646>
- (16). Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses : The PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336-341. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>
- (17). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement : An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- (18). Pérez-Morote, R., Pontones-Rosa, C., & Núñez-Chicharro, M. (2020). The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119973. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119973>
- (19). Purba, J., & Triwibowo, E. (2025). From Transparency and Governance to Compliance : How Tax Digitalization Shapes Business Sustainability. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 10(2), 206-218. <https://doi.org/10.30871/jaat.v10i2.11082>
- (20). Trein, P., Presset, B., & Vagionaki, T. (2025). Parallel learning loops in collaborative innovation : Insights from digital government. *Government Information Quarterly*, 42(4), 102080. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102080>