

L'administration et les finances publiques à l'ère du numérique et de la planification stratégique

Public Administration and Public Finance in the Era of Digital Transformation and Strategic Planning

Farida EL KHATTABI, (Doctorante)

LERSG,

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal,
 Université Mohammed V, Maroc*

Ali OUCHEKKIR, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

LERSG,

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal,
 Université Mohammed V, Maroc*

Adresse de correspondance :	Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat - MAROC +212 5 37 77 80 62 +212 5 37 77 80 84 fsjes-agdal@um5r.ac.ma
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	EL KHATTABI, F., & OUCHEKKIR, A. (2026). L'administration et les finances publiques à l'ère du numérique et de la planification stratégique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(11), 340–355. https://doi.org/10.5281/zenodo.22713831
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 11 (2026)

L'administration et les finances publiques à l'ère du numérique et de la planification stratégique

Résumé :

Cet article vise à analyser le concept de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et à évaluer leur intégration dans le contexte des administrations publiques marocaines. Il met en lumière le rôle stratégique de ces technologies dans la modernisation des processus de gestion publique, en particulier à travers des dispositifs tels que les Data Labs, l'open data et les systèmes de Big Data. L'étude cherche à apprécier à la fois l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficience (optimisation des ressources) induites par l'usage des NTIC, tout en questionnant leur impact sur les relations entre l'administration, les citoyens et les partenaires institutionnels. Les NTIC sont désormais considérées comme un levier central de la transformation numérique des services publics, favorisant la transparence, la traçabilité, la réactivité et l'interopérabilité entre les entités administratives (Bannister & Connolly, 2014). En se basant sur des exemples concrets au sein des administrations marocaines, cet article souligne comment l'introduction de technologies telles que les plateformes numériques, les systèmes d'information intégrés et les outils d'analyse de données massives (Big Data) redessine les logiques organisationnelles et décisionnelles. Par ailleurs, la relation administration-citoyen évolue vers un modèle plus interactif et participatif, s'inscrivant dans une logique de gouvernance électronique (e-Government), déjà largement théorisée dans les travaux de Chadwick & May (2003). Enfin, l'analyse se situe à l'intersection de plusieurs cadres théoriques, notamment la théorie de la capacité dynamique (Teece, 2007) pour comprendre l'adaptation des administrations à l'environnement numérique, et la théorie de la légitimité (Suchman, 1995) pour évaluer la manière dont les NTIC renforcent ou questionnent la légitimité institutionnelle à travers la transformation des modes d'interaction avec les usagers.

Mots clés : NTIC, administration publique, efficacité, efficience, transformation numérique, Data Lab, Big Data, gouvernance électronique, Maroc.

JEL Classification : H83

Type du papier : Recherche Théorique.

Abstract:

This article aims to critically examine the concept of Information and Communication Technologies (icts), with a particular focus on their application within Moroccan public administration. It emphasizes the strategic function of icts in improving administrative processes, enhancing decision-making through tools such as data labs and big data analytics, and ultimately contributing to more efficient and effective governance. By analyzing real-world implementations in Moroccan governmental institutions, this study explores how ICT adoption impacts public sector performance, redefines administrative structures, and transforms the nature of interactions between government, citizens, and external stakeholders. The paper also interrogates the dual promise of efficiency and transparency that icts offer, aligning with the broader shift toward e-Government and open government paradigms (OECD, 2016; United Nations, 2020). The analysis is grounded in several theoretical frameworks, including Dynamic Capabilities Theory (Teece, 2007), to understand organizational adaptability to digital innovations, and Legitimacy Theory (Suchman, 1995), to assess how technological integration influences public trust and institutional legitimacy.

Keywords: ICT, Public Administration, Efficiency, Effectiveness, Digital Transformation, Data Lab, Big Data, e-Government, Morocco.

JEL Classification : H83

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

La transformation numérique constitue aujourd'hui l'une des mutations majeures auxquelles sont confrontées les administrations publiques. Sous l'effet de la diffusion accélérée des technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'accroissement des capacités de traitement des données et de l'évolution des attentes des usagers, les organisations publiques sont conduites à repenser non seulement les modalités de prestation des services, mais également leurs processus internes, leurs mécanismes de coordination, leurs systèmes de décision et, plus largement, leurs modes de gouvernance. Dans cette perspective, les nouvelles technologies ne constituent plus de simples instruments de soutien aux activités administratives : elles tendent à devenir des ressources stratégiques susceptibles de transformer les structures organisationnelles, de soutenir l'innovation managériale et de favoriser la réingénierie des processus publics (Cordella & Bonina, 2012). Leur intégration s'inscrit ainsi dans une dynamique plus générale de modernisation de l'État, caractérisée par la recherche simultanée d'une amélioration de la performance, d'une plus grande transparence de l'action publique et d'une meilleure qualité des relations entre les administrations et leurs parties prenantes.

Cette évolution s'inscrit dans le développement de l'e-administration et, plus largement, de la gouvernance numérique. Celle-ci ne saurait être réduite à la simple conversion de procédures papier en procédures électroniques. Elle implique une transformation plus profonde de la manière dont l'administration produit, mobilise, partage et exploite l'information, organise le travail de ses agents et interagit avec les citoyens et les entreprises. Les plateformes numériques, les systèmes d'information intégrés, l'automatisation des traitements, l'open data, les outils d'analyse de données massives et, plus récemment, l'intelligence artificielle ouvrent de nouvelles possibilités en matière de rapidité de traitement, de traçabilité des opérations, de personnalisation des services et d'aide à la décision. Dans le même temps, ces dispositifs modifient les conditions d'exercice de l'action administrative et soulèvent des enjeux nouveaux concernant l'interopérabilité, la protection des données, la responsabilité des décisions automatisées, l'inclusion numérique et la capacité des organisations publiques à accompagner le changement.

Dans le contexte marocain, la transformation numérique de l'administration s'est progressivement imposée comme une orientation stratégique de l'action publique. Les orientations institutionnelles formulées au cours des dernières années ont mis l'accent sur la généralisation de l'administration électronique, la simplification des démarches, le renforcement du partage de l'information entre organismes publics et l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens. Cette dynamique s'est matérialisée par le développement de plusieurs dispositifs : dématérialisation croissante des procédures administratives, télédéclarations et télépaiements, plateformes de réclamation et d'information des usagers, développement de services administratifs à distance ainsi que recours croissant aux systèmes d'information intégrés et à l'exploitation automatisée des données. Ces évolutions traduisent le passage progressif d'une administration principalement fondée sur des interactions physiques et des traitements manuels vers une administration davantage structurée autour des flux numériques, de la donnée et de l'interconnexion des systèmes.

La Direction Générale des Impôts constitue, à cet égard, un terrain particulièrement significatif. La généralisation des téléservices, notamment à travers les dispositifs de télédéclaration, de télépaiement et les plateformes telles que SIMPL et Daribati, illustre la transformation progressive du rapport entre l'administration fiscale et le contribuable. La dématérialisation permet notamment de réduire certains coûts de transaction, d'accélérer les procédures, d'améliorer la traçabilité des opérations et de limiter la nécessité d'un déplacement physique dans les services administratifs. Elle contribue également à faire évoluer les fonctions internes de l'administration fiscale en favorisant une meilleure centralisation de l'information,

l'exploitation croissante des données et le développement d'outils de ciblage et d'aide à la décision. Dans cette perspective, la transformation numérique peut être envisagée comme un vecteur potentiel d'amélioration de l'efficacité, entendue comme la capacité à atteindre les objectifs assignés, et de l'efficience, entendue comme l'optimisation du rapport entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus.

Toutefois, l'existence d'une relation positive et automatique entre digitalisation et performance publique ne peut être postulée. La littérature consacrée aux innovations dans le secteur public montre que l'introduction d'une technologie ne produit pas mécaniquement les effets attendus. La performance dépend également des conditions organisationnelles et institutionnelles dans lesquelles la technologie est introduite, de son appropriation par les acteurs et de la capacité de l'organisation à adapter ses pratiques, ses compétences et ses structures. La digitalisation doit ainsi être appréhendée comme un processus sociotechnique dans lequel interagissent technologies, structures organisationnelles, ressources humaines, cadres réglementaires et comportements des usagers. Dans cette perspective, l'innovation publique désigne l'introduction et l'appropriation de nouvelles pratiques, technologies, formes organisationnelles ou modalités de prestation destinées à produire de la valeur publique (Hartley, 2005). Rogers (2003) rappelle que le caractère innovant d'une technologie dépend notamment de la perception qu'en ont les acteurs concernés, tandis qu'Alter (2005) distingue l'invention de l'innovation en soulignant que cette dernière résulte d'un processus d'appropriation, d'adaptation et de transformation des usages.

Cette distinction revêt une importance particulière dans les administrations publiques, où les technologies s'insèrent dans des environnements caractérisés par des contraintes juridiques, budgétaires, organisationnelles et institutionnelles spécifiques. L'innovation peut alors concerner les services proposés, les processus internes, les dispositifs de gouvernance, les pratiques professionnelles ou encore les relations entre l'administration et les usagers (Windrum, 2008 ; De Vries et al., 2016 ; Djellal & Gallouj, 2013). La transformation numérique doit dès lors être évaluée au-delà du seul degré d'équipement technologique ou du nombre de procédures dématérialisées. Elle doit également être analysée au regard de sa capacité réelle à modifier les pratiques administratives, à améliorer la qualité du service, à rationaliser l'utilisation des ressources et à renforcer la transparence, la réactivité et la confiance institutionnelle.

Cette problématique revêt une acuité particulière dans le contexte marocain. Malgré les avancées enregistrées, plusieurs contraintes continuent de limiter les effets potentiels de la transformation numérique : disparités dans les infrastructures et la connectivité, notamment dans certains territoires, insuffisance ou hétérogénéité des compétences numériques, difficultés d'interopérabilité entre systèmes d'information, coûts de développement et de maintenance des infrastructures, résistance au changement et persistance de la fracture numérique. Ces contraintes montrent que la transformation numérique ne constitue pas seulement un projet technologique. Elle implique également une évolution des compétences, des cultures professionnelles, des mécanismes de coordination et des dispositifs de gouvernance. Dès lors, l'enjeu n'est plus uniquement de déterminer si l'administration adopte des technologies numériques, mais de comprendre dans quelles conditions cette adoption produit effectivement des gains de performance et une amélioration du service public.

C'est précisément dans cette perspective que s'inscrit le présent article. Son objectif est d'analyser la contribution des nouvelles technologies à la transformation de l'administration publique marocaine, en accordant une attention particulière au cas de l'administration fiscale. L'étude cherche plus spécifiquement à comprendre dans quelle mesure la dématérialisation des procédures, le développement des téléservices, l'automatisation de certaines opérations, l'exploitation des données et l'interconnexion des systèmes d'information peuvent contribuer à renforcer l'efficacité et l'efficience administratives, tout en transformant les relations entre

l'administration, les contribuables et les autres parties prenantes. La question centrale qui structure la recherche peut dès lors être formulée comme suit : *dans quelle mesure et sous quelles conditions les nouvelles technologies contribuent-elles à renforcer l'efficacité et l'efficience de l'administration publique marocaine, notamment dans le secteur fiscal ?*

Pour répondre à cette interrogation, l'article adopte une démarche théorique et qualitative reposant sur l'analyse documentaire et la confrontation de travaux scientifiques, de rapports institutionnels et de documents relatifs à la transformation numérique de l'administration marocaine. Le cas de la Direction Générale des Impôts est mobilisé dans une logique illustrative afin d'identifier les mécanismes par lesquels la technologie transforme les processus, les modalités de pilotage et les relations avec les usagers. L'analyse s'appuie notamment sur l'approche de l'innovation ordinaire d'Alter (2005), qui invite à considérer l'innovation comme un processus progressif d'appropriation, d'apprentissage, d'adaptation et de négociation plutôt que comme la conséquence mécanique de l'introduction d'une technologie. Ce positionnement permet ainsi de dépasser une lecture déterministe de la digitalisation et de considérer la performance numérique comme le résultat d'une articulation entre capacités technologiques, changements organisationnels, pratiques professionnelles et contexte institutionnel. L'intérêt de cette recherche réside ainsi dans une lecture intégrée de la transformation numérique de l'administration marocaine, articulant les dimensions technologiques, organisationnelles et institutionnelles afin de mieux apprécier les conditions dans lesquelles le numérique peut constituer un véritable levier de performance et de création de valeur publique.

2. Revue de littérature

Les nouvelles technologies, notamment les TIC, constituent aujourd'hui un levier majeur de transformation organisationnelle dans les secteurs public et privé, en s'inscrivant dans le champ plus large des systèmes d'information (SI), conçus comme des outils de structuration, de coordination et de pilotage des activités.

Un système d'information est défini par Stair et George (2012) comme un ensemble d'éléments interdépendants permettant de collecter, manipuler, stocker et diffuser des données, avec un mécanisme de rétroaction orienté vers l'atteinte d'un objectif. Cette approche souligne la dimension systémique des SI, reposant sur l'articulation de ressources matérielles, logicielles, humaines et procédurales. Macleod (1990) complète cette définition en mettant l'accent sur la fonction managériale des SI : ils regroupent des composantes formelles et informelles fournissant à la direction des informations passées, présentes et futures sous différentes formes, afin de soutenir la décision à tous les niveaux hiérarchiques et de s'adapter à l'environnement organisationnel.

Les TIC désignent l'ensemble des outils, infrastructures et dispositifs qui facilitent la collecte, le traitement, le stockage, la transmission et l'analyse des données. Elles englobent les ordinateurs, logiciels, bases de données, réseaux, messagerie électronique, outils collaboratifs et plateformes Internet. Selon Gold et al. (2001), elles fournissent les solutions techniques indispensables à la gestion et au partage des informations stratégiques, contribuant à la création et à la diffusion de la connaissance. Apulu et Latham (2011) soulignent leur rôle dans la communication électronique, l'analyse de données et la fluidité des échanges informationnels, avec pour finalité l'amélioration des processus décisionnels. Al-Adwan (2014) insiste enfin sur leur capacité à fournir des informations fiables et à jour, facilitant des décisions éclairées dans des contextes incertains, complexes ou en évolution rapide.

Ainsi, les TIC ne sont pas uniquement des instruments de modernisation : elles agissent comme des catalyseurs d'innovation organisationnelle (Cordella & Bonina, 2012), en transformant la gouvernance, le pilotage, la prestation de services et la relation avec les parties prenantes,

particulièrement dans les administrations publiques, où elles renforcent les exigences de performance, de transparence et de proximité avec les usagers.

2.1. E-Administration.

L'e-administration s'inscrit dans une logique de transformation numérique qui exige un renouvellement profond des processus, des systèmes d'information et des modes de gouvernance. Toutefois, son déploiement dans le secteur public demeure complexe, notamment en raison d'obstacles structurels et institutionnels, parmi lesquels figure la difficulté d'assurer une continuité stratégique à long terme face aux alternances politiques et aux changements de priorités gouvernementales (Dunleavy et al., 2006).

Malgré ces freins, la digitalisation du secteur public constitue un enjeu majeur, particulièrement en Afrique, où elle est perçue comme un levier de modernisation, de réduction de la bureaucratie et d'amélioration de la qualité des services publics (OCDE, 2022). Les citoyens, habitués aux standards numériques du secteur privé, attendent une administration plus fluide, accessible et transparente, reposant sur la dématérialisation des procédures, des données et des documents. L'e-administration désigne ainsi l'intégration systématique des TIC afin de simplifier les démarches, rapprocher l'administration de l'utilisateur et améliorer le fonctionnement interne (Bekkers & Homburg, 2007 ; Heeks, 2006).

Cette transformation ne se limite pas à la numérisation des formulaires : elle implique une refonte organisationnelle, une réorganisation du travail administratif et une évolution de la relation entre l'administration et ses parties prenantes. Les TIC deviennent des instruments stratégiques permettant d'accroître la performance, la transparence, la réactivité et de réduire les coûts, dans un contexte socio-économique en mutation et sous contrainte budgétaire.

L'introduction des TIC modifie également en profondeur le travail des fonctionnaires, notamment ceux en première ligne. Le passage du « guichet au clavier » transforme les interactions avec les usagers, nécessite de nouvelles compétences et redéfinit les pratiques professionnelles. Par ailleurs, l'automatisation croissante de certaines tâches, facilitée par l'exploitation des données, l'intelligence artificielle et l'interopérabilité, soulève des enjeux liés à la discrétion administrative numérique : le jugement humain peut être remplacé ou encadré par des systèmes automatisés, posant des questions d'équité, de transparence, d'éthique et de responsabilité (Bovens & Zouridis, 2002 ; Fourcade & Healy, 2017).

Enfin, l'e-administration ne peut produire pleinement ses effets que si elle est accompagnée d'un pilotage stratégique, d'un engagement politique durable, d'investissements en infrastructures et compétences, ainsi que d'une adaptation réglementaire. Elle doit être conçue comme un projet transversal de transformation organisationnelle, et non comme une simple modernisation technique, impliquant une gestion du changement efficace et la participation active des usagers.

2.2. L'utilisation des nouvelles technologies dans l'administration publique : le cas du Maroc

Depuis plusieurs années, le Maroc affiche une volonté claire d'engager son administration dans la transformation numérique. Cette orientation a été affirmée dès le discours royal du 30 juillet 2008, dans lequel Sa Majesté le Roi Mohammed VI appelait à l'adoption d'une stratégie intégrant industrialisation, services et nouvelles technologies, afin de renforcer l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale du savoir. Le souverain y soulignait la nécessité de soutenir davantage les entreprises et les universités et de se positionner dans les secteurs innovants à forte valeur ajoutée, traduisant ainsi une vision stratégique du numérique comme levier de développement et de compétitivité.

Dans cette dynamique, l'administration publique marocaine a progressivement intégré les TIC dans ses processus, mais de façon inégale selon les ministères, les régions et les domaines. Cette digitalisation répond à la fois à des objectifs d'efficacité interne et à des attentes croissantes des

citoyens et des opérateurs économiques en matière de transparence, accessibilité et simplification des démarches. Ces exigences, renforcées dans le contexte post-Covid, mettent en évidence la nécessité d'un service public numérique centré sur l'utilisateur, accessible à distance, interopérable et sécurisé.

2.3. Covid-19, catalyseur de la transformation numérique de l'administration publique

La pandémie de Covid-19 a mis en lumière les limites structurelles de l'administration marocaine à répondre de manière rapide, efficace et équitable en période de crise, notamment en raison du manque d'infrastructures numériques, des insuffisances en compétences digitales au sein des ressources humaines publiques, et des problèmes de connectivité, surtout dans les zones rurales et périurbaines. Cette situation a confirmé l'urgence d'accélérer la digitalisation de l'action publique.

En réponse, l'État a renforcé ses efforts de modernisation à travers la loi n° 55.19 sur la simplification des procédures et formalités administratives, visant à accroître la transparence, réduire les délais et améliorer l'accessibilité des services publics. Dans une logique de coordination institutionnelle (ministères, Agence de Développement du Digital, ANRT), un portail national recensant les procédures a été mis en place pour préparer la numérisation intégrale des services.

Parallèlement, plusieurs plateformes numériques ont été déployées ou consolidées, illustrant l'amélioration de la relation État-citoyen via les TIC :

- Chikaya Mobile : gestion électronique des réclamations, 832 000 réclamations déposées depuis 2018, dont 562 000 traitées.
- Idarati Maps Mobile : géolocalisation de plus de 16 000 administrations, environ 8 500 visites mensuelles.
- Emploi Public Mobile : accès facilité aux concours publics, plus de 100 000 téléchargements et 25 000 visites quotidiennes.

Ces initiatives montrent des avancées concrètes, tout en soulignant les défis persistants de généralisation, interopérabilité et appropriation par l'ensemble des usagers.

3. Méthodologie de recherche

La présente recherche adopte une démarche théorique et qualitative fondée principalement sur l'analyse documentaire et la revue de littérature. Ce choix méthodologique se justifie par l'objectif de l'article, qui consiste à analyser, à partir des connaissances existantes, la contribution des nouvelles technologies à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'administration publique marocaine, en accordant une attention particulière au cas de l'administration fiscale. L'étude ne repose donc pas sur la collecte de données primaires auprès d'agents publics ou de contribuables, mais sur l'exploitation, la confrontation et l'interprétation de données secondaires issues de sources scientifiques, institutionnelles et professionnelles.

Le corpus documentaire mobilisé comprend, d'une part, des travaux académiques consacrés aux systèmes d'information, à l'e-administration, à l'innovation publique, à la transformation numérique et à la performance des organisations publiques. Les contributions de Cordella et Bonina (2012), Alter (2005), Hartley (2005), Bekkers et Homburg (2007), Bovens et Zouridis (2002), De Vries et al. (2016) ou encore Windrum (2008) permettent notamment de construire le cadre conceptuel de l'analyse. D'autre part, la recherche exploite des rapports et documents institutionnels produits par la Direction Générale des Impôts, l'OCDE, les Nations Unies ainsi que différents organismes publics marocains. Des textes réglementaires, des communications officielles et certaines sources professionnelles spécialisées ont également été mobilisés afin de

retracer les principales étapes de la transformation numérique de l'administration marocaine et, plus spécifiquement, de l'administration fiscale.

La sélection du cas de la Direction Générale des Impôts repose sur une logique de cas illustratif. Cette administration constitue un terrain particulièrement pertinent en raison du niveau relativement avancé de dématérialisation de ses procédures, de la généralisation des téléservices, de l'exploitation croissante des données et du développement de dispositifs tels que SIMPL et Daribati. L'étude de ce cas permet ainsi d'observer concrètement les mécanismes par lesquels les technologies numériques peuvent transformer les processus administratifs, les relations avec les usagers et les modalités de pilotage de la performance publique.

L'analyse des documents est organisée autour de plusieurs dimensions : la simplification et la dématérialisation des procédures, l'amélioration de l'accessibilité des services, la réduction des coûts et délais de traitement, la traçabilité des opérations, l'interopérabilité des systèmes d'information, l'évolution du contrôle fiscal, ainsi que les transformations organisationnelles induites par les technologies. Ces dimensions sont rapprochées des notions d'efficacité, entendue comme la capacité à atteindre les objectifs assignés, et d'efficience, appréhendée à travers l'optimisation du rapport entre ressources mobilisées et résultats obtenus.

L'interprétation s'inscrit également dans la perspective de l'innovation ordinaire d'Alter (2005). La technologie n'est ainsi pas considérée comme produisant mécaniquement de la performance, mais comme un dispositif dont les effets dépendent de son appropriation par les acteurs, des changements organisationnels qu'elle suscite et du contexte institutionnel dans lequel elle s'insère. Cette approche permet d'éviter une lecture strictement techniciste de la digitalisation et d'intégrer les dimensions humaines, organisationnelles et sociales du changement.

Enfin, cette démarche comporte certaines limites. Fondée sur des données secondaires et sur un cas national spécifique, elle ne permet ni d'établir directement des relations causales ni de généraliser systématiquement les résultats à l'ensemble des administrations publiques. Elle vise avant tout à proposer une lecture théorique structurée des transformations observées et à dégager des pistes susceptibles d'être approfondies ultérieurement par des recherches empiriques quantitatives ou qualitatives.

4. Résultats

4.1. Le cas de l'administration fiscale marocaine

La Direction Générale des Impôts (DGI) figure parmi les administrations marocaines les plus avancées en matière de digitalisation, en faisant du numérique un levier stratégique de performance. Elle a déployé plusieurs services en ligne visant à simplifier les démarches fiscales, réduire les interactions physiques entre agents et contribuables, et renforcer la traçabilité des opérations. Un exemple marquant est la plateforme de prise de rendez-vous en ligne, disponible via le site officiel (tax.gov.ma) et l'application mobile "Daribati", développée avec l'Agence de Développement du Digital, permettant aux contribuables d'organiser leurs échanges selon leurs disponibilités et de diminuer les files et délais d'attente.

La stratégie de la DGI repose sur la dématérialisation progressive avec pour objectif de réduire l'usage du papier, automatiser les interactions et instaurer un modèle d'administration électronique fiscale. La généralisation de la télédéclaration, téléliquidation et télépaiement permet désormais d'obtenir des attestations fiscales et d'accomplir la majorité des formalités à distance. Ces réformes améliorent la qualité du service public tout en réduisant les coûts administratifs, en renforçant la transparence et en contribuant à la lutte contre la corruption.

L'expérience de la DGI illustre ainsi comment les TIC peuvent transformer la relation administration-citoyen dans une logique d'e-performance publique fondée sur la simplification, l'efficacité organisationnelle et la légitimité institutionnelle. Toutefois, l'extension de cette

dynamique à l'ensemble de l'administration suppose de consolider les compétences numériques, de garantir un cadre réglementaire stable et d'assurer l'inclusivité des services, notamment au profit des populations vulnérables ou éloignées du numérique.

4.2. Historique de la dématérialisation de l'administration fiscale au Maroc

La dématérialisation de l'administration fiscale marocaine s'inscrit dans un processus de modernisation plus large de l'action publique, impulsé par des réformes successives visant à aligner les services administratifs sur les standards internationaux en matière de transparence, d'efficacité et de proximité avec l'utilisateur. Ce mouvement s'est accéléré à partir des années 1990, dans un contexte de mondialisation croissante et de montée en puissance des technologies de l'information (figure 1)

Figure 1 : Historique de la dématérialisation de l'administration au Maroc entre 1995 jusqu'au 2020;



Source : autoélaboration par auteur de l'article

La dématérialisation de l'administration fiscale marocaine s'inscrit dans un mouvement plus large de modernisation de l'action publique, accéléré dès les années 1990 sous l'effet de la mondialisation et de l'essor des technologies de l'information, avec pour objectif d'aligner les services administratifs sur les standards internationaux de transparence, d'efficacité et de proximité avec l'utilisateur (figure 1). Une étape symbolique est identifiée en 1995 avec l'introduction de la téléphonie mobile lors de la conférence du GATT à Marrakech, marquant l'amorce d'une ouverture technologique, mais c'est surtout au début des années 2000 que la digitalisation fiscale se structure réellement.

Le 1er mars 2005, la Direction Générale des Impôts (DGI) lance le projet SIT – Système Intégré de Taxation, visant à centraliser et informatiser l'ensemble des fonctions fiscales autour du contribuable. Ce projet comprend deux composantes : SIT-Assiette, consacré aux applications de détermination de l'assiette fiscale (déploiement prévu sur 30 mois), et SIT-PVRC, relatif à la programmation, vérification, recoupement et affaires juridiques, constituant un socle essentiel pour fiabiliser et harmoniser les traitements fiscaux. Ces initiatives traduisent une volonté de moderniser les modes de fonctionnement internes, d'améliorer l'efficacité et de renforcer une approche intégrée du contrôle fiscal.

En 2013, l'adoption du plan "Maroc Numérique" impulse une stratégie nationale de transformation digitale visant le renforcement des infrastructures, la généralisation des services publics en ligne et la diffusion de la culture digitale. Dans ce cadre, la DGI poursuit la dématérialisation en déployant progressivement des services en ligne pour les contribuables. Une rupture majeure intervient en 2016, avec la généralisation obligatoire de la télédéclaration et du télépaiement pour toutes les entreprises assujetties à l'IS, l'IR ou la TVA, faisant du numérique un canal de référence et non plus une option. Cette dynamique se renforce en 2017 avec la formalisation de l'obligation de dématérialisation, puis le 30 décembre 2018 avec l'annonce d'un objectif stratégique : qu'aucun contribuable ne soit contraint de se déplacer physiquement dans les services de la DGI, consacrant une logique de "zéro contact" destinée à réduire délais, améliorer la commodité des démarches et lutter contre les pratiques informelles. En 2020, en cohérence avec la stratégie "Maroc Digital", la DGI réaffirme sa volonté de généraliser l'administration électronique et d'exploiter pleinement les nouvelles technologies pour optimiser sa performance. Cette orientation est également soutenue par les discours

royaux, notamment celui du 23 avril 2001, où le Roi Mohammed VI insistait sur l'importance des NTIC pour l'économie du savoir et l'émergence d'un e-Gouvernement, reposant sur deux piliers : l'intégration systématique des NTIC dans les administrations, établissements publics et collectivités territoriales, et la dématérialisation des procédures pour garantir un accès numérique simple et universel.

Ainsi, la stratégie nationale de e-Gouvernement vise l'amélioration de la qualité des services, la réponse aux attentes citoyennes en matière de rapidité, personnalisation et simplification, ainsi qu'une application homogène et équitable de la loi. Dans cette perspective, la DGI adopte une vision de long terme où la dématérialisation dépasse l'innovation technique pour devenir un levier de transformation institutionnelle, renforçant la modernisation de l'État, la confiance des usagers et l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale de la connaissance, tout en représentant un enjeu stratégique majeur pour la performance administrative et le développement économique national.

4.3.L'état des lieux de la dématérialisation de l'administration fiscale

La transformation numérique de l'administration fiscale marocaine a connu une avancée majeure avec la généralisation des télé-déclarations et télépaiements, devenus le socle de la stratégie de dématérialisation de la DGI. Cette réforme vise à rationaliser les procédures, améliorer la relation administration–contribuables, renforcer la transparence et la traçabilité, tout en réduisant fortement les interactions physiques, limitant ainsi les risques de pratiques informelles.

Un exemple emblématique est la digitalisation complète du paiement de la vignette automobile, rendue possible grâce à un réseau bancaire sécurisé et étendu. Les usagers peuvent payer en ligne, via les guichets bancaires ou les sociétés de transfert d'argent, notamment à travers des interfaces mobiles. Cette évolution consacre un nouveau paradigme où l'utilisateur devient acteur de sa démarche, sans déplacement ni justificatifs papier, dans une logique de substitution progressive du numérique au papier et aux interventions humaines non essentielles.

Depuis le 1er janvier 2017, la télé-déclaration et le télépaiement de l'IS, l'IR et la TVA sont obligatoires pour toutes les entreprises, après une généralisation progressive (initialement réservée aux grandes entreprises). La loi de finances 2018 a étendu ce dispositif aux personnes physiques ayant des revenus autres que professionnels (revenus fonciers, salaires multiples, pensions, revenus étrangers). La déclaration devient ainsi spontanée et le paiement immédiat, sans attendre l'émission d'un rôle, marquant une transformation du rapport à l'impôt.

L'élargissement des télé-services aux particuliers, et potentiellement à certains impôts locaux, permet à la DGI de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée (analyse des risques, contrôle fiscal, optimisation du recouvrement). La dématérialisation constitue également un outil important de lutte contre la corruption, en réduisant les points de contact et en automatisant certaines opérations.

En 2018, la DGI a renforcé cette dynamique par l'élargissement de la dématérialisation à de nouveaux publics et fonctions : obligation pour les particuliers, dématérialisation de l'enregistrement pour les professionnels du droit (avocats, experts-comptables, comptables agréés), enrichissement de TAWTIK pour les notaires, contribution à CREOL (création d'entreprise en ligne), et mise en place de plateformes d'achat de timbres électroniques pour divers documents administratifs (passeport, permis de conduire international, permis de chasse, port d'armes).

Les timbres électroniques concernent notamment : le timbre passeport via le portail DGI en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur, le timbre pour permis de conduire international après authentification des délivreurs, et les timbres liés au permis de chasse et de port d'arme dans une logique d'harmonisation. Par ailleurs, plusieurs déclarations fiscales sont désormais accessibles en ligne (TVA, traitements et salaires, dépôts de bilans IS/IR).

Enfin, les attestations fiscales ont été fortement digitalisées : depuis le 25 avril 2016, les usagers inscrits à SIMPL peuvent obtenir immédiatement sur tax.gov.ma plusieurs documents (notification de l'identifiant fiscal, attestation de chiffre d'affaires, attestation d'inscription à la TP, radiation TP). Depuis le 20 octobre 2017, ces attestations sont téléchargeables instantanément via la saisie du numéro d'article de l'établissement, améliorant considérablement la réactivité et l'accessibilité du service.

Ces avancées illustrent l'instauration d'un modèle fiscal orienté usager, fondé sur l'efficacité opérationnelle, la qualité du service et la réduction des coûts. Toutefois, leur consolidation nécessite encore le renforcement des compétences numériques des agents, une meilleure interopérabilité entre systèmes publics et un accès équitable aux services en ligne, notamment dans les zones rurales ou faiblement connectées.

4.4.Revitalisation du contrôle fiscal

La dématérialisation des procédures fiscales au Maroc dépasse désormais la simple déclaration et le paiement, en s'étendant au contrôle fiscal, profondément transformé par la généralisation du contrôle à distance. Cette évolution repose sur l'obligation imposée aux entreprises vérifiées de transmettre leur comptabilité sous forme de fichiers électroniques, conformément aux exigences du Fichier des Écritures Comptables (FEC), permettant à l'administration d'effectuer des examens sans présence physique dans les locaux de l'entreprise.

L'examen de comptabilité à distance est devenu une procédure standardisée : les vérificateurs exploitent les données transmises à l'aide d'outils informatiques d'audit et d'analyse, réduisant les déplacements et s'inscrivant dans une logique de rationalisation des ressources et de modernisation du contrôle. Ce dispositif améliore également la capacité de ciblage grâce au croisement des données et à des analyses plus fines, y compris prédictives.

Par ailleurs, la modernisation est renforcée par l'interconnexion croissante des systèmes d'information de la DGI avec ceux d'autres administrations et acteurs économiques. Cette interopérabilité permet de croiser les données fiscales avec des informations sociales, douanières, bancaires ou cadastrales, créant une synergie utile pour détecter les anomalies et automatiser les alertes. Le recours à l'intelligence artificielle et à l'analyse algorithmique ouvre ainsi la voie à une fiscalité intelligente, fondée sur des outils prédictifs et des analyses comportementales plutôt que sur des contrôles manuels systématiques.

4.5.La facturation électronique

La transformation numérique du système fiscal marocain comprend aussi la mise en œuvre progressive de la facturation électronique, conformément à l'article 145-III du Code Général des Impôts (CGI). Cette obligation concerne les contribuables soumis à l'IS, à l'IR au titre des revenus professionnels, ainsi que ceux assujettis à la TVA. Elle impose l'émission de factures pré-numérotées, générées par un système informatique selon une séquence continue, afin de garantir la traçabilité, l'authenticité et l'intégrité des transactions commerciales.

La réforme sera déployée progressivement selon les secteurs d'activité déterminés par voie réglementaire. Elle vise à lutter contre la sous-déclaration du chiffre d'affaires, renforcer la transparence des relations commerciales et améliorer l'équité fiscale. Elle facilite également le contrôle fiscal, en permettant à l'administration d'accéder aux données de facturation en temps réel ou en différé, ce qui réduit les délais et les coûts de vérification.

Enfin, cette obligation s'inscrit dans une dynamique plus large de digitalisation du cycle de vie fiscal des entreprises, en cohérence avec les standards internationaux (OCDE, 2022) et dans une logique de renforcement de la conformité fiscale grâce à l'automatisation des obligations déclaratives.

4.6. Présentation et conservation des documents comptables au format électronique

L'extension de la dématérialisation à la conservation et présentation des documents comptables représente une avancée majeure dans la digitalisation du contrôle fiscal. Conformément à l'article 145-I du CGI et aux normes fixées par décret, les contribuables disposant d'un système de comptabilité électronique sont tenus de présenter leurs documents au format numérique en cas de contrôle.

Cette obligation couvre plusieurs catégories : les livres comptables obligatoires (livre-journal, grand livre, livre d'inventaire), les fiches clients et fournisseurs, ainsi que l'ensemble des documents visés par l'article 211 du CGI. La remise électronique doit se faire via un support numérique sécurisé reconnu par l'administration, tel que CD-ROM, clé USB ou tout autre moyen de stockage conforme.

La généralisation de cette mesure renforce l'efficacité du contrôle fiscal tout en réduisant les coûts logistiques liés aux archives papier. Elle s'inscrit également dans une logique de durabilité environnementale et d'adaptation aux pratiques comptables modernes.

Enfin, elle illustre le passage d'une simple informatisation à une gouvernance électronique intégrée, fondée sur la conformité, la traçabilité et l'accessibilité au sein d'un système numérique unifié, compatible avec les outils d'audit à distance, les tableaux de bord fiscaux et les dispositifs de veille fiscale automatisée.

4.7. Défis de la sécurisation des données

La digitalisation administrative, surtout fiscale, intensifie le traitement des données personnelles : elle améliore l'efficacité et la transparence, mais renforce aussi les risques de sécurité, de confidentialité et de non-conformité, dans un contexte d'interconnexion croissante. Au Maroc, ce domaine est encadré par la loi 09-08 (2009), inspirée des standards européens (directive 95/46/CE puis RGPD), qui protège la vie privée et aligne le pays sur les normes internationales. Elle définit la donnée personnelle comme toute information concernant une personne identifiée ou identifiable (y compris son et image), couvrant les données fiscales courantes (identité, revenus, patrimoine, bancaires...) ainsi que celles des employés, prestataires et usagers étrangers. La loi impose aussi des garanties renforcées pour les données sensibles (origine, opinions, religion, santé, biométrie...), essentielles face à l'interopérabilité (DGI, CNSS, TGR, collectivités) afin d'éviter abus, profilage illégal ou discrimination algorithmique.

Le "traitement" inclut toutes les opérations (collecte, stockage, communication, effacement...), y compris les données déclaratives et celles générées par les systèmes (historique, scoring, alertes), ce qui accroît les risques de fuite ou piratage.

Ainsi, la réussite de la digitalisation fiscale exige une cybersécurité robuste (chiffrement, traçabilité, authentification forte, gouvernance SI) et une adaptation continue du cadre légal face au cloud, à l'IA et à la blockchain, dans le respect des principes de légalité, finalité, proportionnalité et transparence, indispensables à la confiance citoyenne.

5. Discussion

La mise en œuvre progressive de la stratégie de transformation numérique de l'administration fiscale marocaine produit aujourd'hui des résultats tangibles, à la fois en termes d'efficacité administrative, de performance fiscale et d'optimisation de la gestion des services publics. À travers plusieurs indicateurs-clés, il est possible d'observer une dynamique de digitalisation accélérée, traduisant une réelle volonté de modernisation structurelle portée par la Direction Générale des Impôts (DGI).

5.1. Une transformation digitale en accélération

L'un des marqueurs les plus représentatifs de cette évolution est le nombre d'opérations fiscales dématérialisées, qui a connu une progression spectaculaire entre 2016 et 2021. Alors que le volume des opérations traitées électroniquement s'élevait à 2,65 millions en 2016, il atteint 18,82 millions en 2021, soit une multiplication par plus de 7 en l'espace de cinq ans. Cette évolution correspond à une croissance annuelle de 32 % entre 2020 et 2021, confirmant une tendance structurelle vers l'adoption massive des télé-services.

Tableau 1 : statistiques de l'opération dématérialisée au Maroc

Année	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'opérations dématérialisées (en millions)	2,65	6,88	9,98	14,71	14,25	18,82

Source : Direction Générale des Impôts. (2022). Rapport annuel d'activité 2022.

Ce dynamisme s'explique par la généralisation de services tels que la télé-déclaration, le télépaiement, la délivrance d'attestations électroniques, ainsi que par l'extension des plateformes comme SIMPL et Daribati, conçues pour faciliter l'interaction entre l'administration fiscale et les usagers.

5.2. Une mobilisation accrue des recettes fiscales

La numérisation des procédures fiscales s'est également traduite par une amélioration de la mobilisation des recettes. En 2021, les recettes fiscales brutes ont atteint 166 948 millions de dirhams (MDH), contre 155 996 MDH en 2020, soit une augmentation de 7 %. Sur la même période, les recettes fiscales nettes ont progressé de 144 815 MDH à 153 461 MDH, représentant une hausse de 6 %. Cette croissance témoigne d'une plus grande efficacité du système de recouvrement, rendue possible par la simplification des démarches, la réduction des erreurs de traitement et une surveillance renforcée des obligations déclaratives.

5.3. Amélioration du dispositif de remboursement des impôts et taxes

La digitalisation a renforcé l'efficacité du remboursement fiscal, levier clé de confiance entre l'administration et les contribuables. En 2021, les remboursements de TVA ont atteint 12 645 MDH, soit 159 % des prévisions de la Loi de Finances et +22 % par rapport à 2020, traduisant une amélioration notable de la fluidité des procédures. À l'inverse, les remboursements d'IS ont reculé de 27 % à 401 MDH, possiblement sous l'effet de contrôles renforcés ou de réformes des crédits fiscaux. Enfin, les restitutions d'IR ont progressé de 91 %, atteignant 262 % des prévisions 2021, ce qui reflète une réactivité accrue grâce à l'automatisation du traitement des demandes.

5.4. Renforcement de l'infrastructure et de la production informatique

Les performances de la DGI en matière d'e-administration reposent sur un investissement continu dans les infrastructures numériques, afin d'assurer la disponibilité, la sécurité et la continuité des services. En 2021, plusieurs actions structurantes ont été mises en œuvre :

- Disponibilité des services : mise en production de nouveaux périmètres de secours informatique, installation d'un deuxième système autonome pour renforcer l'accès Internet, et déploiement de 24 nouveaux accès réseau pour les sites distants.
- Infrastructure : migration et renforcement de la plateforme SIMPL, ainsi que le renouvellement des équipements de sécurité applicative (partage de charge, protection réseau).

- Production informatique : lancement de nouveaux services comme la déclaration et le paiement de la Contribution Professionnelle Unique (CPU), intégration des paiements via l'application mobile Daribati, et mise en place de connectivités interinstitutionnelles avec la CNSS, la TGR, NARSA et plusieurs banques participatives (Bank Assafa, BTI, DIGIFI) pour faciliter les paiements et les échanges de données.

Ces initiatives traduisent une professionnalisation des systèmes d'information fiscaux, condition essentielle à la performance et à la fiabilité de l'administration électronique. La redondance des réseaux, la modularité des applications et la diversification des points d'accès renforcent ainsi la résilience numérique de la DGI, en cohérence avec les standards internationaux de gouvernance numérique (OCDE, 2022).

5.5.Perspectives de la recherche

La transformation numérique de l'administration publique marocaine, surtout fiscale, marque une modernisation majeure : l'intégration des TIC dépasse la simple numérisation pour reconfigurer l'organisation, les pratiques et la relation administration-citoyen (Hartley, 2005). Elle centralise l'information, renforce l'interopérabilité et le pilotage via des systèmes intégrés comme le SIT de la DGI, tout en améliorant la performance grâce au traitement des données (Cordella & Bonina, 2012).

Elle remplace progressivement le face-à-face par des interfaces digitales plus accessibles et traçables (Daribati, Idarati Maps, Chikaya), réduisant les asymétries d'information et favorisant un service public plus transparent (De Vries et al., 2016). La digitalisation élargit aussi l'accès aux services, y compris en zones éloignées si l'infrastructure suit, soutenant l'inclusion et l'équité territoriale.

En renforçant la traçabilité et en réduisant les contacts directs, elle peut limiter la corruption et accroître l'accountability, consolidant la confiance citoyenne (OCDE, 2022). Elle simplifie enfin les démarches (télé-déclaration, télépaiement, attestations automatiques, facturation électronique), réduisant coûts et délais pour les contribuables et améliorant le climat des affaires.

Ces avancées restent conditionnées par la protection des données (loi 09-08), la montée en compétences, la réduction de la fracture numérique et l'adaptation réglementaire. À terme, l'enjeu est d'approfondir l'interopérabilité, d'exploiter le big data et l'IA, et de consolider une confiance fondée sur l'efficacité, la transparence et les droits numériques.

6. Conclusion

La crise mondiale de la Covid-19 a constitué un accélérateur majeur de la transformation numérique des administrations publiques, obligeant notamment les États africains et le Maroc à intégrer rapidement les technologies digitales pour assurer la continuité des services et renforcer l'efficacité, la transparence et la légitimité de l'action publique. Au Maroc, cette dynamique s'est traduite par un déploiement important de la dématérialisation, de la digitalisation des services fiscaux et de l'optimisation des interactions avec les usagers.

Cependant, cette transition demeure contrastée. Une étude du ministère des Finances sur la maturité électronique de 453 démarches administratives révèle que seuls 23 % des services sont totalement dématérialisés, avec un taux plus faible pour les services destinés aux citoyens (16 %) contre 25 % pour ceux destinés aux professionnels. Ces résultats mettent en évidence une fracture numérique persistante, liée à des inégalités d'accessibilité, de maturité organisationnelle et de compétences technologiques, constituant des freins structurels à une gouvernance pleinement digitale.

Malgré ces limites, la recherche montre que l'intégration des nouvelles technologies modernise fortement l'action de l'État, améliore l'efficacité opérationnelle et transforme la relation entre

l'administration et ses parties prenantes (citoyens, entreprises, collectivités). La technologie ne remplace pas seulement certaines fonctions humaines : elle accroît aussi les capacités d'analyse, d'anticipation et de réactivité de l'administration, tout en favorisant une relation plus fluide, équitable, personnalisée et centrée sur l'utilisateur.

La digitalisation ouvre ainsi la voie à une reconfiguration de la gouvernance publique fondée sur la transparence, l'open data, l'automatisation des processus et la reddition des comptes. Elle peut également contribuer à réduire les inégalités d'accès aux services publics, renforcer l'équité fiscale, soutenir la compétitivité économique et améliorer la cohésion sociale en réduisant les distances géographiques, sociales et bureaucratiques.

Cette orientation est renforcée par le Nouveau Modèle de Développement (2021), qui fait de la digitalisation un levier transversal de développement, visant à améliorer la productivité administrative, la qualité des services publics et la confiance citoyenne. Toutefois, la réussite de cette transition exige un accompagnement éthique et institutionnel solide, notamment en matière de protection des données personnelles, de gouvernance algorithmique et d'inclusion numérique, afin d'éviter l'exclusion des publics vulnérables.

En définitive, la digitalisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen structurant pour bâtir une administration marocaine moderne, agile et proactive. Les perspectives futures reposent sur la consolidation des acquis, la montée en compétences des ressources humaines et la mutualisation des efforts technologiques entre administrations et territoires, condition essentielle pour entrer pleinement dans une ère de numérique inclusif, intelligent et durable.

Références :

- (1). Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.
- (2). Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128.
- (3). Bekkers, V., & Homburg, V. (2007). The myths of e-government: Looking beyond the assumptions of a new and better government. *The Information Society*, 23(5), 373–382.
- (4). Bovens, M., & Zouridis, S. (2002). From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. *Public Administration Review*, 62(2), 174–184.
- (5). Chadwick, A., & May, C. (2003). Interaction between states and citizens in the age of the Internet: "E-government" in the United States, Britain, and the European Union. *Governance*, 16(2), 271–300.
- (6). Challenge.ma. (2019, 24 juillet). DGI : Un nouveau grand pas dans le processus de digitalisation. *Challenge.ma*.
- (7). Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT-enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520.
- (8). Dari, H. (2019, 3 mai). Skhirat : Ouverture des 3èmes Assises nationales de la fiscalité. *Challenge.ma*.
- (9). De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
- (10). Direction Générale des Impôts. (2016). *Rapport annuel d'activité 2016*.
- (11). Direction Générale des Impôts. (2019). *Rapport annuel d'activité 2019*.
- (12). Direction Générale des Impôts. (2020). *Rapport annuel d'activité 2020*.
- (13). Direction Générale des Impôts. (2022). *Rapport annuel d'activité 2022*.

- (14). Direction Générale des Impôts. (s. d.). *Dématérialisation et facilitation : Lancement de cinq nouvelles attestations fiscales en ligne* [Communiqué officiel].
- (15). Djellal, F., & Gallouj, F. (2013). The productivity challenge in services: Measurement and strategic perspectives. *The Service Industries Journal*, 33(3–4), 282–299.
- (16). Ducellier, P. (2016, 9 août). Big Data. *LeMagIT*.
- (17). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- (18). Fetheddine, H., & Mouhaid, B. (2018). *La dématérialisation et la digitalisation des documents et procédures : Cas de la Direction Générale des Impôts* [Mémoire de licence en économie et gestion, Université Hassan II de Casablanca].
- (19). Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.
- (20). L'Économiste. (2017, 20 octobre). DGI : Dématérialisation totale des procédures fiscales. *L'Économiste*.
- (21). Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Open government: The global context and the way forward*. OECD Publishing.
- (22). Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings*. OECD Publishing.
- (23). Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- (24). S. E. H. (2017, 9 février). L'administration fiscale a lancé sa révolution digitale. *Médias24*.
- (25). S. N. (2020, 2 janvier). DGI : Big Data et intelligence artificielle pour améliorer le contrôle fiscal. *Médias24*.
- (26). TelQuel. (2018, 3 octobre). Dématérialisation et traque aux fraudeurs : Le directeur des impôts expose sa doctrine. *TelQuel*.
- (27). United Nations. (2020). *United Nations e-government survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development*. United Nations.
- (28). Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. In P. Windrum & P. Koch (Eds.), *Innovation in public sector services: Entrepreneurship, creativity and management* (pp. 3–20). Edward Elgar.