

Essai d'évaluation de la satisfaction des usagers des e-services de l'administration fiscale marocaine pendant la pandémie de Covid-19

Evaluation of the satisfaction of users of e-services of the Moroccan tax administration during the Covid-19 pandemic

Otmane AKHANNICH, (*Doctorant en sciences de gestion*)
ENCG-Kenitra, Université Ibn Tofail, Maroc

Fatiha BENAMAR, (*Enseignante-chercheuse*)
ENCG-Kenitra, Université Ibn Tofail, Maroc

Imad AIT LHASSAN, (*Docteur en sciences de gestion*)
ENCG-Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Oumayma BEDRAOUI, (*Doctorante en sciences de gestion*)
ENCG-Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc

| | |
|-------------------------------------|--|
| Adresse de correspondance : | ENCG KENITRA B.P. 14201400, Campus Universitaire Maamora BP:2010 Kénitra, Av. de L'Université. Université Ibn Tofail, Morocco (Kenitra) Postal code.14020 otman.akhanich@gmail.com |
| Déclaration de divulgation : | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. |
| Conflit d'intérêts : | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts. |
| Citer cet article | AKHANNICH, O., BENAMAR, F., AIT LHASSAN, I., & BEDRAOUI, O. (2022). Essai d'évaluation de la satisfaction des usagers des e-services de l'administration fiscale marocaine pendant la pandémie de Covid-19. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(2-2), 516-532. https://doi.org/10.5281/zenodo.6390318 |
| Licence | Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND |

Received: March 03, 2022

Published online: March 31, 2022

Essai d'évaluation de la satisfaction des usagers des e-services de l'administration fiscale marocaine pendant la pandémie de Covid-19

Résumé :

La technologie évolue depuis longtemps, mais l'accélération des progrès est devenue très significative depuis ces dernières années. En effet, avec la montée de l'utilisation des nouvelles technologies, les organisations en général et les administrations publiques en particulier sont tenues de s'adapter par rapport à ces nouvelles tendances, à travers la mise en place d'une stratégie digitale permettant la transformation des procédures traditionnelles et inefficaces, vers la numérisation des tâches et la digitalisation de toutes les procédures administratives, ce qui permet de réduire les coûts de transport et la rapidité d'exécution des tâches. Cet article s'articule autour du concept de la transformation digitale et l'administration électronique durant la pandémie de Covid-19. Il représente une revue de littérature ainsi qu'une étude empirique sur l'e-administration qui est considérée aujourd'hui comme un outil fondamental pour le développement économique et social des pays. À cet effet, pour bien mener notre étude, nous avons distribué 107 questionnaires auprès d'un échantillon sélectionné avec soin, sur la base de leur relation avec l'administration fiscale, en l'occurrence les personnes morales, physiques et les particuliers. En termes des résultats obtenus, nous avons constaté que les services électroniques proposés par la direction générale des Impôts permettent une satisfaction partielle des usagers interrogés. Toutefois, il reste à améliorer deux aspects principaux, notamment la qualité de l'échange des informations et le traitement des réclamations par la direction générale des Impôts.

Mots clés : Transformation digitale, Administration fiscale marocaine, Services électroniques, Performance, Satisfaction des usagers.

Classification JEL : O33, L2, H83.

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract :

Technology has been evolving for a long time, but the acceleration of progress has become very significant in recent years. Indeed, with the rise in the use of new technologies, organizations in general and public administrations in particular are required to adapt to these new trends, through the implementation of a digital strategy allowing the transformation of traditional and inefficient procedures, towards the digitization of tasks and the digitization of all administrative procedures, which reduces transport costs and the speed of execution of tasks. This article revolves around the concept of digital transformation and e-government during the Covid-19 pandemic. It represents a literature review as well as an empirical study on e-administration, which is considered today as a fundamental tool for the economic and social development of countries. To this end, to properly conduct our study, we distributed 107 questionnaires to a carefully selected sample, based on their relationship with the tax administration. In terms of the results obtained, it was found that the electronic services offered by the tax administration allow partial satisfaction of the users questioned. However, two main aspects still need to be improved, in particular the quality of the exchange of information and the processing of complaints by the tax administration.

Keywords: Digital transformation, Moroccan tax administration, E-services, Performance, User satisfaction.

JEL Classification : O33, L2, H83.

Paper type: Empirical research

1. Introduction

La révolution digitale actuelle n'est pas la première que connaissent nos sociétés. Ainsi, le digital s'est propagé depuis vingt ans, modifiant lentement mais sûrement notre quotidien. Dans cette vague binaire, emportant avec lui la stratégie des organisations telle que nous la connaissons, le digital a révolutionné les outils du recrutement, a fait plier la logistique aux attentes des citoyens et, surtout, élevé la data au rang de nouvel or noir (Delorme Pascal et al, 2015, p 7-8).

La naissance des nouvelles technologies dans le monde des affaires est purement et simplement le plus grand événement de cette décennie. En effet, le concept de « digitalisation » désigne la mise en œuvre de toutes sortes de technologies numériques en se basant sur le « Web services » et en offrant la possibilité de stocker, transférer et partager de grandes quantités de données, ainsi que d'assister, de remplacer ou de collaborer avec des humains au travail (Caesarius et Hohenthal, 2018; Corrocher et Ordanini, 2002; Kaivo-Oja et al., 2017; Kallinikos, 1992; Kuusisto, 2017). Avec ces fonctionnalités, nous vivons actuellement une période de transition industrielle sans précédent. À cet effet, le digital élimine de nombreuses contraintes et crée de nouvelles opportunités passionnantes qui touchent les modes de gestion et la vie de chacun.

La technologie évolue depuis longtemps, mais l'accélération des progrès est devenue très significative depuis ces dernières années. Au cours de la dernière décennie, on a assisté à une série remarquable de progrès dans le domaine des technologies digitales, notamment le Web 2.0 qui est entré dans l'usage populaire en 2004, pour mettre en lumière un profond changement de la vie quotidienne de chacun.

Dans ce cadre, et avec la montée de l'utilisation des nouvelles technologies, les organisations en général et les administrations publiques en particulier sont tenues de s'adapter par rapport à ces nouvelles tendances. D'ailleurs, les projets de transformation digitale sont essentiels pour les gouvernements qui visent à améliorer leurs services et leur efficacité afin de répondre à la demande des citoyens pour des services numériques à haute valeur ajoutée (P. Parviainen et al, 2017).

C'est dans cette optique qu'on assiste à l'apparition des e-services ou services électroniques qui sont, en effet, le fruit de la transformation digitale des organisations. En effet, l'administration fiscale a été parmi les premières administrations qui ont adopté une stratégie de digitalisation des procédures administratives depuis 2015 à travers la télé déclaration et le télépaiement de tous les impôts et taxes.

À la lumière de cet article, nous allons essayer d'évaluer la satisfaction des usagers des e-services de l'administration fiscale marocaine, en particulier durant la pandémie de Covid-19. En effet, plusieurs études montrent comment le Covid-19 a précipité la transformation numérique des organisations, en l'occurrence celle de (Twilio, 2020) « *Ces derniers mois, nous avons vu les projets de transformation numérique des entreprises qui devaient s'étaler sur plusieurs années être réduits à quelques semaines voir quelques jours, et ce afin de s'adapter à la nouvelle norme résultant de la Covid-19* ».

D'ailleurs, suite à la propagation de ce virus à l'échelle internationale, et afin d'éviter le contact direct entre les personnes, on a assisté à la dématérialisation de plusieurs services, notamment les services rendus par la direction générale des Impôts, et ce sans déplacement des contribuables pour déposer une réclamation, régulariser sa situation fiscale et l'obtention des attestations.

C'est dans ce contexte que nous avons pu découvrir l'importance que joue les services électroniques du fait qu'ils permettent aux administrations d'automatiser les tâches (Parviainen et al., 2017), d'améliorer la relation et l'expérience citoyen (Reis et al., 2018), de communiquer à faible coût (Mimeche, 2016), de dématérialiser certaines tâches (Legner et al., 2017), de rationaliser des procédures administratives (Parviainen et al., 2017) et de partager en temps réel l'information (Mimeche, 2016).

Afin d'aborder cet article, nous allons commencer dans un premier temps par le cadre conceptuel et théorique de la transformation digitale et les e-services, ensuite, la méthodologie de recherche adoptée, pour arriver enfin aux résultats obtenus et discussions.

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1. Transformation digitale des organisations : principes et impact économique et social

Cette partie est consacrée aux définitions et concepts de base de la transformation digitale, à travers plusieurs auteurs, afin de nous permettre de savoir l'importance que joue la T.D à travers ses différentes dimensions, et ce dans l'objectif de rendre la gestion quotidienne des organisations plus souples et efficaces.

D'ailleurs, plusieurs auteurs ont contribué à la définition de la transformation digitale, toutefois, on constate sur le terrain que la plupart des entreprises se préoccupent avant tout de l'aspect technologique de la Transformation Digitale. À partir de cela, on observe que ladite transformation est différente pour chaque organisation, notamment à travers le secteur d'activité, les moyens et les objectifs à atteindre. C'est pour cela, il peut être difficile de proposer une définition universelle de la TD.

À cet effet, la digitalisation est considérée comme le changement dans tous les aspects possibles de la vie humaine, à savoir, le côté économique, le travail, mais aussi l'éducation, la santé, les relations sociales ou encore la culture (Solterman et Fors, 2004). À partir de cette définition, il nous paraît que l'introduction des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) permet de changer radicalement les habitudes quotidiennes des individus, ce qui nous oblige de s'adapter et s'aligner par rapport à ces nouvelles tendances.

Parida et al. (2019, p6), définissent la digitalisation comme l'utilisation de technologies numériques pour innover un modèle commercial, et fournir de nouvelles sources de revenus et opportunités de création de valeur dans les écosystèmes industriels. D'ailleurs, pour cet auteur, la digitalisation constitue un facteur clé de développement économique, puisqu'elle oriente les organisations aux nouvelles perspectives permettant la conquête des marchés loins, ainsi que la diversification des activités permettant la réalisation des économies d'échelles.

Pour bien mesurer l'impact, de la digitalisation sur notre vie quotidienne (Westerman, 2011) a élaboré un schéma classique composé de trois axes, une voie temporelle, spatiale et de multitude. La dimension temporelle de la digitalisation annule les délais ainsi que le temps d'attente et de transport. Ensuite, la dimension de multitude balaye les limites engendrées par la présence et l'audience. Ainsi, la technologie permet à un fichier d'être disponible en plusieurs lieux simultanément (Besson et al., 2016).

Par contre, Salgues (2018) se différencie de l'autre par le fait qu'il passe d'une conception de la digitalisation comme un phénomène global ne touchant qu'un nombre restreint des processus, à un phénomène global impactant toutes les activités productives des entreprises. Pour savoir l'impact de la digitalisation, Salgues propose un schéma avec trois axes qui interagissent les uns avec les autres :

- 1) L'automatisation se caractérise par une augmentation de la performance, de la productivité et de l'individualisation de la production des biens et services, ainsi qu'une meilleure expérience client.
- 2) La dématérialisation, a pour conséquence l'apparition de nouvelles voies de relations qui ont substitué les réseaux physiques traditionnels (agences, guichets, magasins). Cette substitution pousse les coûts marginaux de production et de transaction à la baisse.
- 3) L'intermédiation, il s'agit de la réorganisation de la chaîne de valeur. Il s'agit de faire face aux nouveaux acteurs intermédiaires qui se placent entre les entreprises et les clients.

Océane Mignot (2019) définit la digitalisation comme l'intégration de la technologie digitale dans tous les secteurs d'une entreprise pour changer la façon dont celle-ci fonctionne et offre

de la valeur à ses clients. À cet effet, la transformation digitale permet l'agilité, l'engagement et la créativité des entreprises. Nous évoluons dans un monde digital où le succès commercial exige l'adoption de nouvelles technologies, de nouvelles approches stratégiques et un changement culturel.

Ainsi, toute technologie qui relie des personnes, des machines ou de l'information peut être appelée « Ido » Internet des Objets ou objets connectés. Cette intégration technologique dans les objets physiques transforme la manière avec laquelle les entreprises fonctionnent, les règles changent, et de nouveaux principes redéfinissent l'interaction du client avec les entreprises, et font par conséquent apparaître de nouvelles relations, ce qui nous conduit à découvrir l'importance que la T.D pour le développement de n'importe quelle organisation.

Tableau 1 : les dépenses mondiales dans les domaines IT.

| | 2020 Spending | 2020 Growth (%) | 2021 Spending | 2021 Growth (%) | 2022 Spending | 2022 Growth (%) |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Data Center Systems | 219,940 | 2,3 | 236,806 | 7,7 | 247,513 | 4,5 |
| Entreprise Software | 466,647 | -2,1 | 516,872 | 10,8 | 571,725 | 10,6 |
| Devices | 663,223 | -6,9 | 755,798 | 14,0 | 778,949 | 3,1 |
| IT Services | 1 021,187 | -1,8 | 1 112,626 | 9,0 | 1 193,461 | 7,3 |
| Communications Services | 1 386,471 | -0,7 | 1 450,444 | 4,6 | 1 504,743 | 3,7 |
| Overall IT | 3 757,468 | -2,2 | 4 072,547 | 8,4 | 4 296,391 | 5,5 |

Source : Gartner (Avril 2021)

Le tableau ci-dessus retrace l'importance que joue la digitalisation des produits et des services, ainsi qu'il permet d'expliquer dans quelle mesure les organisations à l'échelon mondial investissent dans les domaines de technologie de l'information et de communication.

D'ailleurs, selon Gartner, les dépenses IT mondiales vont atteindre 4 100 milliards de dollars en 2021, soit une augmentation de 8,4% par rapport à 2020. Mais aussi, ces dépenses vont grimper encore une fois en 2022, pour atteindre 4 300 milliards de dollars, soit une hausse de 5,5% à l'égard de l'année 2021.

En conséquence, ces données justifient encore une fois l'importance que les dirigeants des organisations accordent au développement technologique, afin de réaliser l'ensemble des objectifs à la fois qualitatifs et quantitatifs, et de rendre les tâches quotidiennes numériques, soit l'apparition des e-services ou bien les services électroniques.

2.2. Administration électronique : définitions, catégories et opportunités

2.2.1. Définitions

La première définition à laquelle nous ferons référence ici est celle présentée par (Dempsey, 2003). Pour cet auteur, « l'e-gouvernement est l'usage des TIC pour transformer le gouvernement en le rendant plus accessible aux citoyens, plus efficace et plus responsable ». Cette approche, très résumée, présente une conception particulière de l'impact des TIC sur le nouveau rôle de l'état (accessibilité, efficacité et responsabilité).

En effet, le concept de l'administration électronique est apparu durant la période 1990-2000 et il est connu sous différentes appellations : administration électronique, e-administration ou e-gouvernement (Benchenna, 2010 ; Sauret, 2004). Ainsi, Ubaldi (2013) a avancé que

l'administration électronique est le résultat du nouveau management public (NPM), et que les TIC ont servi l'innovation au sein des services publics.

Également, Suire (2007) a indiqué que l'administration électronique se base sur la technologie internet afin d'offrir des informations ou des services ouverts, modernes et accessibles pour tout le monde.

Tambouris (2001) a défini l'e-administration par l'utilisation de la nouvelle technologie et l'internet en tant qu'outil pour fournir des services aux citoyens, aux entreprises et à d'autres entités. Ainsi, l'administration électronique constitue un changement radical dans la gestion de l'information publique pour fournir des services améliorés aux citoyens, qu'ils soient privés, commerciaux ou autres structures publiques.

Johnston (2001) a proposé une définition en indiquant que l'e-administration est un processus qui permet l'utilisation de l'internet afin d'un d'atteindre trois objectifs principaux, notamment, la fourniture des services aux clients et aux entreprises, également, elle permet aux organisations du gouvernement de connecter toutes les parties prenantes à savoir, les fonctionnaires et les contribuables, enfin, elle contribue à la transformation des opérations de l'e-administration en incluant aussi les relations gouvernement – gouvernement.

Selon cette définition, l'accent est mis sur deux concepts principaux : les e-services et les relations entre le gouvernement et ses différents partenaires. En effet, un e-service correspond à l'échange dématérialisé de formalités entre les autorités publiques et leurs partenaires et usagers.

2.2.2. Catégories de l'administration électronique

Selon les définitions de l'e-administration, on note qu'elle fournit des services diversifiés, notamment : organismes gouvernementaux, entreprises, citoyens et employés, selon les besoins et intérêts. Ceci a permis le développement de plusieurs classifications et typologies de l'e-administration :

➤ **Administration to Citizen "G2C"**

Cette catégorie permet aux citoyens d'accéder facilement à l'information et aux services fournis par l'administration à tout moment grâce à l'efficacité et l'efficacité des télé services. Également, la communication entre l'administration et le citoyen facilite et augmente la contribution et la participation citoyenne aux institutions publiques (Seifert et Bonhan, 2003, GilGarcia et Pardo, 2005, Yilidiz, 2007 et Rowley, 2011).

➤ **Administration to Business "G2B"**

Ce deuxième type d'e-administration met en relation les services publics et les acteurs économiques. Le G2B comprend plusieurs services échangés entre l'administration et les différents secteurs d'activité, y compris la diffusion de la réglementation, les politiques d'exploitation et les notes de service (Tan et al, 2005). Ainsi, Lu et al. (2010) déclarent que G2B désigne l'obtention d'informations et de services indispensables à l'exercice d'activités telles que le téléchargement des demandes et des formulaires d'inscription à la taxe professionnelle, l'obtention du registre de commerce et certificat négatif, la mise à jour des informations en matière de réglementations et dispositions légales.

➤ **Administration to Administration "G2G"**

Selon Curtin (2007), l'utilisation des technologies de l'information et de la communication entre les organismes publics a permis d'améliorer les services publics et a généré des économies en termes de coût et de temps. En conséquence, l'échange des informations et bases de données entre la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) est le meilleur exemple de collaboration entre directions marocaines. Le G2G est considéré comme

le domaine essentiel de l'e-administration, car la mise à jour des systèmes et procédures internes est une priorité.

2.2.3. Opportunités et avantages d'e-administration

De ce qui précède, l'administration électronique permet de réduire le contact direct avec les citoyens, et ceci a contribué à l'amélioration de la transparence et la restauration de la confiance entre ces deux parties. À cet effet, cette transformation renforce les actions de lutte contre la corruption et garantit l'accès aisé des utilisateurs à leurs dossiers administratifs.

Selon Sauret (2004), l'administration électronique constitue de nombreux avantages à travers des économies des coûts directs et indirects, et cette suite à l'amélioration de la qualité et rapidité des démarches administratives.

Dans le même sens, selon une étude canadienne, Boudreau (2009) indique que l'utilisation des TIC permet d'améliorer la fiabilité des données et l'objectivité des décisions constituent les principaux avantages suite à l'adoption de l'e-administration. Également, l'e-administration apparu pour résoudre le problème de la proximité, et de rapprocher les liens entre l'administration et les citoyens sans tenir compte ni du temps ni de l'espace.

En ce qui concerne la simplification des procédures administratives, l'administration électronique constitue une plate-forme parfaite de communication à distance et l'allègement des procédures administratives.

3. Revue de littérature

En se basant sur la littérature sur les technologies de l'information et la transformation digitale, les recherches entamées dans ce sens ont fait ressortir plusieurs indicateurs pouvant mesurer la satisfaction des usagers des e-services de l'administration fiscale. De cette multitude d'indicateurs de mesure, on a pu choisir huit indicateurs pouvant répondre à notre objet de la recherche tout en restant en harmonie avec notre contexte d'étude, soit l'administration fiscale marocaine. Les indicateurs de la variable expliquée: satisfaction des usagers, sont issus de l'enquête menée en 2013 par la DGI auprès de ses usagers pour évaluer leurs perceptions et attentes à son égard, et partant, identifier les leviers d'amélioration de la qualité de ses prestations. Les huit indicateurs sont choisis parmi les douze indicateurs selon le contexte de la transformation digitale adoptée par la DGI.

Dans ce contexte, nous avons pu découvrir l'importance que joue les services électroniques du fait qu'ils permettent aux administrations d'automatiser les tâches (Parviainen et al., 2017), d'améliorer la relation et l'expérience citoyen (Reis et al., 2018), de communiquer à faible coût (Mimeche, 2016), de dématérialiser certaines tâches (Legner et al., 2017), de rationaliser des procédures administratives (Parviainen et al., 2017) et de partager en temps réel l'information (Mimeche, 2016).

Une revue récente de la littérature sur la valeur publique des e-services suggère que les dimensions clés de la valeur publique de l'e-gouvernement comprennent l'amélioration des services publics, l'amélioration de l'administration (y compris l'efficacité administrative, le gouvernement ouvert, le comportement éthique et le professionnalisme), et l'amélioration de la valeur sociale, (Twizeyimana et Andersson 2019).

Dans l'ensemble, ces dimensions correspondent à un modèle multidimensionnel proposé précédemment pour évaluer l'e-gouvernement proposé par Luna-Reyes et ses collègues, qui comprenait la qualité des services publics, l'efficacité et la productivité, des programmes et des politiques efficaces, la transparence et la responsabilité, ainsi que la participation des citoyens et un cadre réglementaire adéquat (Luna-Reyes et al. 2012). L'examen récent des cadres de performance utilisés pour évaluer les projets d'e-gouvernement démontre que les dimensions les plus courantes incluent la facilité d'utilisation, l'utilité, l'utilisateur, satisfaction, infrastructure, maturité du site, sécurité, confiance des utilisateurs, transparence,

responsabilisation, efficacité opérationnelle, la qualité du service et la qualité de l'information (Singh et al. 2020). Ainsi, les cadres de performance existants comprennent divers aspects de la numérisation de l'administration publique, et seuls certains d'entre eux traitent des résultats ou des impacts (c'est-à-dire l'autonomisation, la transparence, la qualité des services, etc.), tandis que d'autres aspects reflètent les ressources ou les déterminants infrastructures, qualité de l'information) et les caractéristiques de l'administration électronique, c'est-à-dire les résultats (par exemple, la convivialité), Dobrolyubova, E (2021).

Avec la digitalisation des démarches administratives, il est possible de réaliser d'énormes économies en termes économiques et de temps. Il y a au moins deux éléments sur lesquels les administrations publiques doivent s'appuyer pour optimiser leur structure intérieure et, par conséquent, générer tous les avantages concrets pour les citoyens et les entreprises (Armenia, S et al., 2021).

4. Méthodologie de recherche adoptée

4.1. Échantillon et questionnaire

Pour bien mener notre recherche, on a essayé à travers d'un questionnaire élaboré par les auteurs de cet article, et distribué auprès de 107 contribuables d'explorer la relation des e-services de l'administration fiscale marocaine et la satisfaction des usagers. Dans ce sens, les différents axes du questionnaire ont été énumérés comme suit :

D'abord, les premières questions ont été posées pour savoir la catégorie de chaque répondant (contribuable) et sa résidence (Maroc ou étranger) d'une part, d'une autre part, nous voudrions savoir la fréquence de la relation des répondants avec l'administration fiscale.

Ensuite, trois questions ont été posées en relation avec la pandémie Covid-19 et l'usage des e-services de l'administration fiscale marocaine.

Enfin, les questions sur la satisfaction des usagers sont issues de l'enquête menée en 2013 par l'administration fiscale marocaine auprès de ses usagers pour évaluer leurs perceptions et attentes à son égard, et partant, identifier les leviers d'amélioration de la qualité de ses prestations. Les huit questions sont choisies parmi les douze indicateurs selon le contexte de la transformation digitale adoptée par la Direction Générale des Impôts du Maroc.

4.2. Structure de l'échantillon

La constitution d'un échantillon riche et diversifié (par catégorie et par ville) est considérée parmi les piliers d'une recherche scientifique fiable et exhaustive permettant par la suite de construire une connaissance afin de prendre les décisions adéquates aux problématiques posées. En effet, notre échantillon est composé de 49% d'entreprises (Grandes entreprises et TPE/PME), 19% des professionnels (forfaitaire et RNR/RNS), 18% des particuliers (fonctionnaires et salariés et autres revenus déclaratifs).

Tableau 2 : Répartition des répondants selon la catégorie du contribuable

| Catégories des contribuables | | Nombre des répondants | Pourcentage des répondants |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Entreprises | Grande entreprise | 21 | 20% |
| | TPE/PME | 31 | 29% |
| Professionnels | Forfaitaire | 11 | 10% |
| | RNR/RNS | 10 | 9% |
| Particuliers | Fonctionnaires et salariés | 16 | 15% |
| | Autres revenus déclaratifs | 3 | 3% |
| Usagers occasionnels | Autres usagers occasionnels | 4 | 4% |
| Partenaires | Expert-comptable | 4 | 4% |

| | | | |
|--------------|-----------------|------------|-------------|
| | Comptable agréé | 7 | 7% |
| Total | | 107 | 100% |

Source : Auteurs

De plus, nous avons remarqué que 46% des contribuables interrogés se sont rendus à l'administration fiscale située à Tanger, 19% à Rabat, 17% à Fès et 9% dans d'autres villes du Maroc, comme Kenitra, Marrakech et Agadir.

Tableau 3 : Les villes de l'administration fiscale que les répondants fréquentent

| Ville | Nombre | Part en % |
|--------------|------------|-------------|
| Tanger | 49 | 46% |
| Kenitra | 3 | 3% |
| Fès | 18 | 17% |
| Rabat | 20 | 19% |
| Casablanca | 11 | 10% |
| Marrakech | 5 | 5% |
| Agadir | 1 | 1% |
| Total | 107 | 100% |

Source : Auteurs

Ainsi que 94% des répondants étaient des résidents marocains et 6% étaient des résidents marocains vivant à l'étranger.

Tableau 4 : Répartition des répondants selon leur résidence

| Catégorie des répondants | Nombre | Part en % |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Résident au Maroc | 101 | 94% |
| Marocain résident à l'étranger | 6 | 6% |
| Total | 107 | 100% |

Source : Auteurs

5. Analyse des résultats et discussions

5.1. La fréquence de la relation des contribuables avec l'administration fiscale

L'administration fiscale marocaine à travers son rôle de recouvrement de l'impôt et d'effectuer des dépenses constitue un élément fondamental pour le développement économique et social du pays. Pour cela, et en se basant sur les résultats obtenus, on constate que d'après le tableau ci-dessous, la fréquence de la relation des contribuables avec l'administration fiscale marocaine est 46% souvent, 25% très souvent, 15% parfois et 14% rarement.

Tableau 5 : Fréquence de la relation des répondants avec l'AF

| Fréquence | Nombre | Part en % |
|--------------|------------|-------------|
| Rarement | 15 | 14% |
| Parfois | 16 | 15% |
| Souvent | 49 | 46% |
| Très souvent | 27 | 25% |
| Total | 107 | 100% |

Source : Auteurs

5.2. L'impact de la pandémie Covid-19 sur l'usage des e-services de l'AF

L'objectif de cette partie est d'évaluer le degré de satisfaction des usagers des services électroniques l'administration fiscale marocaine, en particulier durant la pandémie Covid-19. D'ailleurs, devant la propagation du Covid-19 à l'échelle internationale, les administrations publiques généralement et la DGI en particulier se trouvaient devant l'obligation d'adopter de nouvelles approches permettant la facilitation des procédures administratives. Dans ce cadre, on relève dans un premier point que 84% des répondants sont d'accord sur la disponibilité de l'administration fiscale électronique en période du confinement et 15% des interrogés moyennement d'accord.

Tableau 6 : Disponibilité de l'e-administration fiscale durant la pandémie

| Réponses des contribuables | Nombre | Part en % |
|----------------------------|------------|-------------|
| Plutôt pas d'accord | 1 | 1% |
| Moyennement d'accord | 16 | 15% |
| Plutôt d'accord | 58 | 54% |
| Tout à fait d'accord | 32 | 30% |
| Total | 107 | 100% |

Source : Auteurs

Dans un deuxième point, nous remarquons que 90% des répondants sont d'accord que la pandémie a poussé la transition à l'e-administration pour faciliter aux contribuables l'utilisation des services de l'administration fiscale à distance.

Tableau 7 : Transition de l'administration fiscale électronique durant la pandémie

| Réponses des contribuables | Nombre | Part en % |
|----------------------------|------------|-------------|
| Plutôt pas d'accord | 1 | 1% |
| Moyennement d'accord | 10 | 9% |
| Plutôt d'accord | 62 | 58% |
| Tout à fait d'accord | 34 | 32% |
| Total | 107 | 100% |

Source : Auteurs

Dans un troisième point, nous constatons que 86% des répondants sont d'accord que la disponibilité de l'e-administration a contribué à la satisfaction de leurs attentes en ce qui concerne la protection durant la pandémie et 14% sont moyennement d'accord.

Tableau 8 : Satisfaction des contribuables de l'e-administration durant la pandémie

| Réponses des contribuables | Nombre | Part en % |
|----------------------------|------------|-------------|
| Plutôt pas d'accord | 0 | 0% |
| Moyennement d'accord | 15 | 14% |
| Plutôt d'accord | 62 | 58% |
| Tout à fait d'accord | 30 | 28% |
| Total | 107 | 100% |

Source : Auteurs

5.3. La satisfaction des usagers à l'utilisation des e-services de l'AF

Le but ultime de cette partie est de savoir le degré de satisfaction des usagers vis-à-vis de l'utilisation des services électroniques fournis par la DGI, notamment la réactivité et la qualité de l'information fournie par cette dernière.

5.3.1. L'accessibilité de l'administration fiscale

Pour bien mesurer la satisfaction des usagers à l'utilisation des e-services, il est important de signaler que 79% de la population interrogée est satisfaite du niveau d'accessibilité du système d'information de l'administration fiscale, alors que seulement 21% sont moyennement satisfaits.

Tableau 9 : L'accessibilité de l'administration fiscale

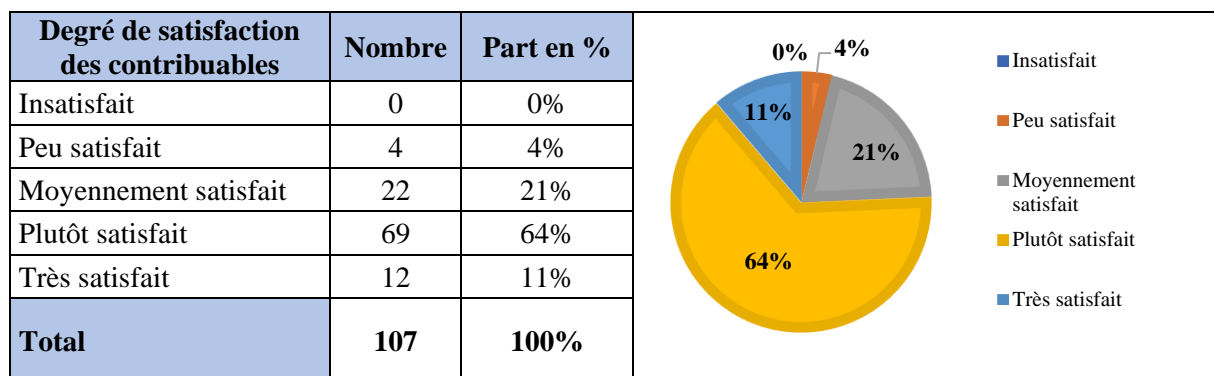
| Degré de satisfaction des contribuables | Nombre | Part en % |
|---|------------|-------------|
| Insatisfait | 0 | 0% |
| Peu satisfait | 0 | 0% |
| Moyennement satisfait | 22 | 21% |
| Plutôt satisfait | 73 | 68% |
| Très satisfait | 12 | 11% |
| Total | 107 | 100% |

Source : Auteurs

5.3.2. La réactivité de l'administration fiscale envers les demandes en ligne

L'objectif principal de toute administration est de satisfaire les attentes des contribuables dans les meilleurs délais, pour cela on est obligé de savoir le degré de réactivité de l'administration fiscale envers les demandes des usagers en ligne. En effet, selon les résultats obtenus, on constate que 75% des usagers interrogés sont satisfaits vis-à-vis les demandes formulées en ligne, alors que 25% ne sont pas satisfaits.

Tableau 10 : La réactivité de l'administration fiscale envers les demandes en ligne



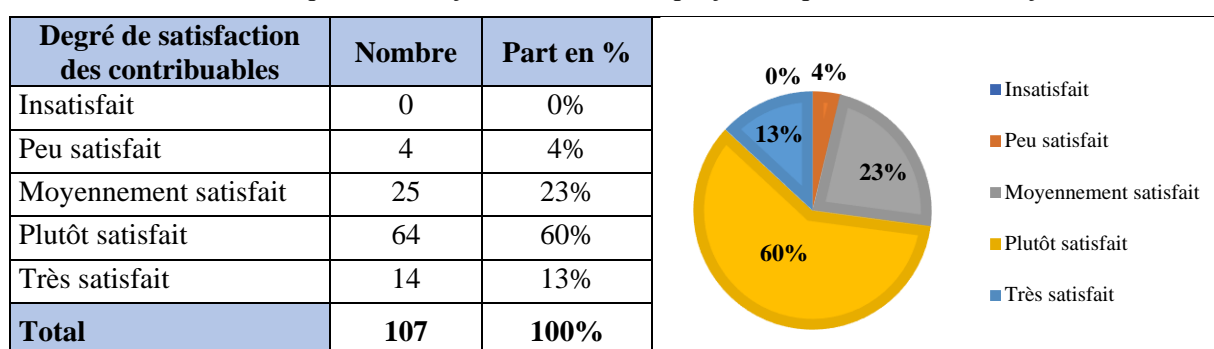
Source : Auteurs

5.3.3. La qualité de l'information électronique fournie par l'administration fiscale

Les informations fournies par l'administration fiscale constituent des pistes que les usagers peuvent suivre pour satisfaire leurs attentes. Ainsi, l'information électronique est dotée d'une importance majeure, ce qui permet d'instaurer ou de rétablir une relation de confiance et de complémentarité entre la DGI et ses différents partenaires.

Dans ce cadre, la DGI s'est engagée depuis plus d'une décennie à fournir des services électroniques de qualité et cela se matérialise par les résultats obtenus suite au questionnaire proposé. D'ailleurs, on relève que 73% des usagers sont satisfaits l'information électronique fournie par l'administration fiscale, par contre seulement 27% sont peu satisfaits.

Tableau 11 : La qualité de l'information électronique fournie par l'administration fiscale



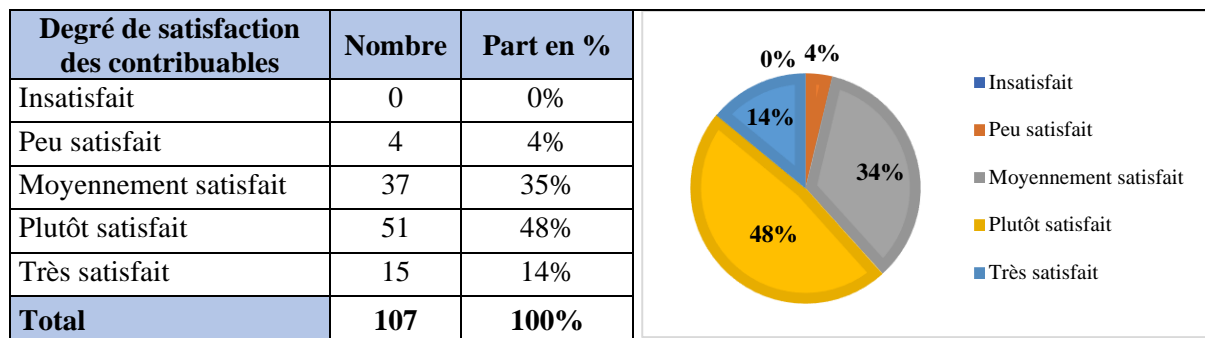
Source : Auteurs

5.3.4. La qualité des services électroniques rendus par la recette de l'administration fiscale

La Recette de l'Administration Fiscale (RAF) à travers son rôle de recouvrement de l'impôt et de protéger le gage du trésor est constituée comme l'intermédiaire entre l'émetteur des impositions et les contribuables. Pour cela, l'information fournie par la RAF au profit des usagers permettra à ces derniers de consulter, mais aussi de régulariser leur situation fiscale. C'est dans ce sens qu'on assiste à l'apparition du télépaiement.

Aujourd'hui, le contribuable n'a plus besoin de se déplacer pour consulter son dossier fiscal ou payer l'impôt. Dans cette optique, les résultats obtenus du questionnaire indiquent que 62% des usagers sont satisfaits et 38% sont peu satisfaits.

Tableau 12 : La qualité des services électroniques rendus par la recette de l'administration fiscale

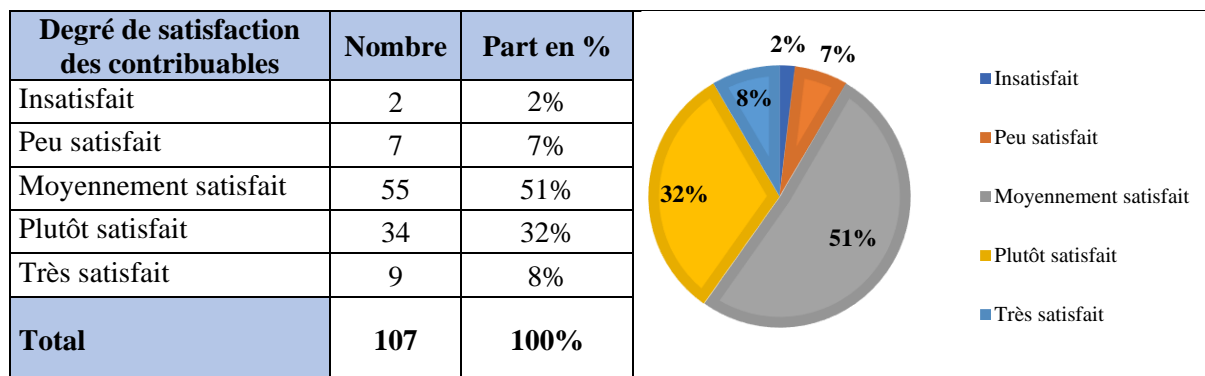


Source : Auteurs

5.3.5. La qualité du traitement des réclamations et doléances en ligne

Le dépôt des réclamations en ligne avait pour objectif de limiter la paperasse au sein de la DGI. Toutefois, d'après les résultats obtenus suite questionnaire, on note que plus de la moitié de la population interrogée n'est pas satisfaite de cette procédure.

Tableau 13 : La qualité du traitement des réclamations et doléances en ligne

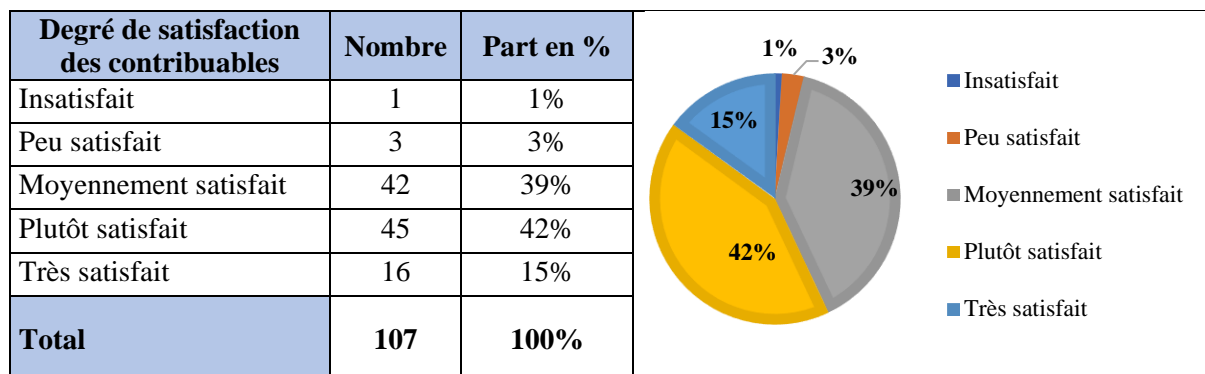


Source : Auteurs

5.3.6. La qualité des formulaires fiscaux en ligne

Dans le cadre de l'adoption d'une approche permettant la facilitation des procédures administratives, la DGI a mis en place d'un ensemble de formulaires en ligne et consultables au niveau de la plateforme de la DGI, ceci permet d'éviter les déplacements coûteux et la perte du temps. À cet effet, on constate que 57% des contribuables interrogés sont satisfaits de ces pratiques, par contre 43% ne sont pas encore satisfaits.

Tableau 14 : La qualité des formulaires fiscaux en ligne

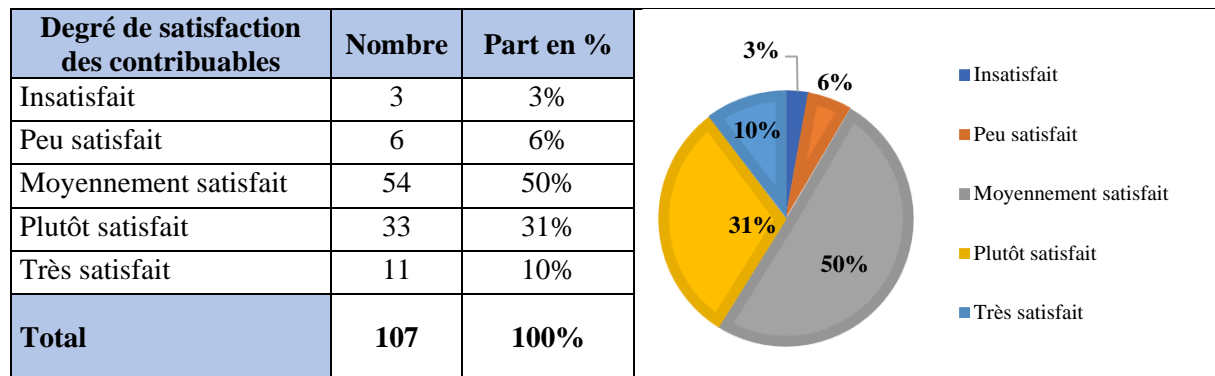


Source : Auteurs

5.3.7. La qualité des échanges à distance (Courrier, téléphone, etc.)

Les échanges par courrier ou téléphone sont considérées parmi les éléments importants pour instaurer une relation de confiance et de partenariat entre la DGI et les contribuables. Toutefois, cet aspect reste à améliorer, puisque 59% des contribuables interrogés ne sont pas satisfaits de ce point, par contre seulement 41% des usagers sont satisfaits.

Tableau 15 : La qualité des échanges à distance (Courrier, téléphone, etc.)

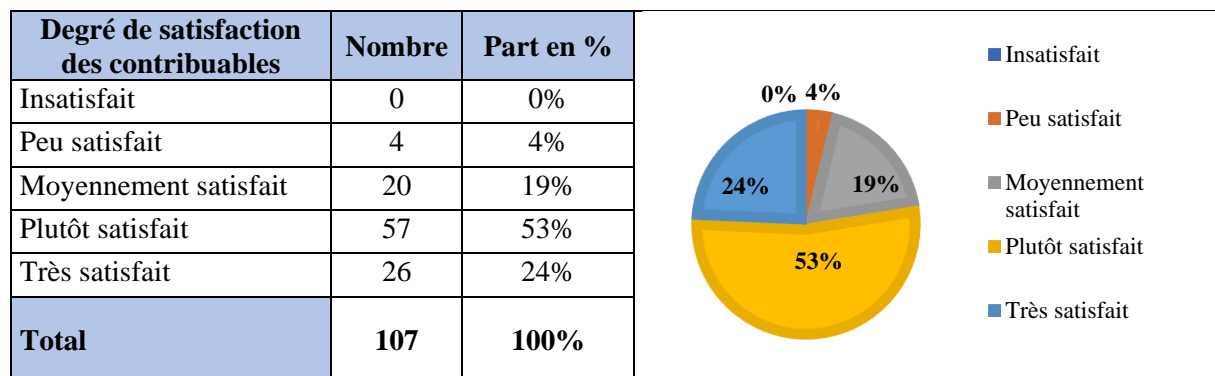


Source : Auteurs

5.3.8. La qualité des télé-déclarations et des télépaiements (spécifique pour les entreprises et les professionnels)

Parmi les atouts de la digitalisation de l'administration fiscale marocaine, on trouve les télé-déclarations et les télépaiements. Ceci a permis aux particuliers en général et les entreprises PP et PM de bénéficier de nombreux avantages, notamment la consultation en temps réel, la réduction des coûts de transport et d'éviter des pertes du temps. À cet effet, cela se concrétise par la satisfaction des professionnels, notamment 77% des contribuables interrogés sont satisfaits, contre seulement 23 qui ne sont pas encore satisfaits.

Tableau 16 : La qualité des télé-déclarations et des télépaiements (spécifique pour les entreprises et les professionnels)



Source : Auteurs

6. Discussions des résultats.

Pour bien mesurer la satisfaction des contribuables, notre étude s'est basée sur huit indicateurs qui sont issus de l'enquête menée en 2013 par la DGI auprès de ses usagers pour évaluer leurs perceptions et attentes à son égard, et énumérés comme suit :

- L'accessibilité de l'administration fiscale ;
- La réactivité de l'administration fiscale envers les demandes des usagers ;

- La qualité de l'information électronique fournie par l'administration fiscale ;
- La qualité des services électroniques fournis par la recette de l'administration fiscale ;
- La qualité de traitement des réclamations et doléances en ligne ;
- La qualité des formulaires fiscaux en ligne ;
- La qualité des échanges à distance ;
- La qualité des télé déclarations et télé paiement.

À cet effet, sur la base des résultats obtenus, on a constaté que sept indicateurs sur huit affichent des résultats satisfaisants. Ceci signifie que les usagers de l'administration fiscale sont généralement satisfaits des e-services proposés par la DGI. Ces résultats vont dans le même sens à l'égard des travaux menés par les auteurs cités dans la revue de littérature, en l'occurrence (Singh et al. 2020) et Dobrolyubova, E (2021), en indiquant que la réussite de la digitalisation de l'administration repose essentiellement sur le degré de satisfaction des usagers des services électroniques.

Par contre, l'indicateur relatif à la qualité de traitement des réclamations et doléances en ligne présente une légère insatisfaction des usagers, soit 51% du total des contribuables interrogés. Ceci peut être justifié par le nombre élevé des réclamations déposées en ligne (92 222 en 2021) durant la période de propagation du Covid-19, par rapport à 69 222 réclamations déposées en 2019, soit une hausse de 23 000 réclamations déposées à l'échelle nationale (source : la DGI).

7. Conclusion

De ce qui précède, nous avons pu découvrir que les définitions proposées par les auteurs dans le cadre de cet article contribuent dans le même sens en considérant la transformation digitale comme une solution pour répondre aux attentes croissantes des usagers des e- services de l'administration fiscale.

Également, on a constaté que l'ajout des services électronique au sein de la DGI constitue aujourd'hui une priorité pour notre pays. D'ailleurs, la dématérialisation des procédures administratives permettra de satisfaire les attentes croissantes des citoyens d'une part, et de moderniser l'administration fiscale afin de s'aligner par rapport aux tendances internationales en d'autres part.

Dans ce cadre, l'étude entamée concerne principalement la littérature sur les technologies de l'information et la transformation digitale. Les recherches menées dans ce sens ont fait ressortir plusieurs indicateurs mentionnés auparavant pouvant mesurer la satisfaction des usagers des e-services de l'administration fiscale. Cependant, on a choisi huit indicateurs pouvant répondre à notre objet de la recherche tout en restant en harmonie avec notre contexte d'étude, soit l'administration fiscale marocaine.

Ainsi, à travers les résultats obtenus suite au questionnaire posé, on a constaté que les services électroniques proposés par la DGI permettent une satisfaction partielle des usagers interrogés. Toutefois, il reste à améliorer deux aspects principaux, notamment la qualité de l'échange des informations et le traitement des réclamations par la DGI.

Les résultats obtenus nous indiquent qu'il reste beaucoup à améliorer au niveau de l'administration fiscale marocaine malgré les efforts déployés durant ces dernières années. Ce sont des défis que les responsables sont tenus de mettre en place des stratégies permettant la modernisation de l'administration fiscale, afin d'instaurer une relation de confiance et de partenariat avec les différentes parties prenantes, mais aussi d'améliorer le climat des affaires dans notre pays.

Pour cela, l'administration est tenue de passer à une vitesse supérieure afin de répondre au juste à temps des demandes des contribuables et de satisfaire leurs besoins, à travers la mise en place des applications d'échange de données entre la DGI et les contribuables.

Références :

- (1) Anette Hallin, Digital transformation and power relations. Interpretative repertoires of digitalization in the Swedish steel industry. *Scandinavian Journal of Management*, 22, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101183>
- (2) Armenia, S., Casalino, N., Gnan, L., & Flamini, G. (2021). A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration. *Prospettive in organizzazione*, 14.
- (3) Brasseur, M. et Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Question(s) de management*, 21, 143-155. <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0143>
- (4) Caesarius, L. M., et Hohenthal, J. (2018). Searching for big data: How incumbents explore a possible adoption of big data technologies. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.12.002>
- (5) Corrocher, N., et Ordanini, A. (2002). Measuring the digital divide: A framework for the analysis of cross-country differences. *Journal of Information Technology*, 17, 9–19.
- (6) Delorme Pascal et Djellali Jilani (2015), la transformation digitale : saisir les opportunités pour l'entreprise, p 7-8, ISBN: 978-2-10-072735-3.
- (7) Dobrolyubova. E (2021). Measuring Outcomes of Digital Transformation in Public Administration: Literature Review and Possible Steps Forward. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. vol.14, no.1, 61-86. <https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0003>
- (8) Gil-García, J. R., et Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187-216
- (9) Kaivo-Oja, J., Roth, S., et Westerlund, L. (2017). Futures of robotics. Human work in digital transformation. *International Journal of Technology Management*, 73(4), 176–205. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.083074>
- (10) Kallinikos, J. (1992). The significations of machines. *Scandinavian Journal of Management*, 8(2), 113–132.
- (11) Kristin H.J. Hafsel, Bassam Hussein, and Antoine R. Rauzy, Government inter-organizational, digital transformation projects: five key lessons learned from a Norwegian case study. *CENTERIS*, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.092>.
- (12) Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(03), 341–362. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>
- (13) Luna-Reyes L. F., J. R. Gil-Garcia and G. Romero. (2012). Towards a Multidimensional Model for Evaluating Electronic Government: Proposing a More Comprehensive and Integrative Perspective. *Government Information Quarterly*. 29(3), 324 – 334.
- (14) Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. éd PEARSON Education France.
- (15) Médé, Nicaise, Toni, Errol (2018). *La fiscalité de développement en Afrique de l'Ouest francophone*. Édition Harmattan Sénégal, p 24-25, ISBN: 978-2-343-14871-7.
- (16) Misoid, M., Elbahlouli, L., et Salehddine, A. (2020). La contribution de la télédéclaration dans l'amélioration de la performance de la Direction générale des impôts au Maroc. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 3(1).

- (17) Ouajdouni, A., Chafik, K., et Boubker, O. (2020). Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux. *European Scientific Journal*, ESJ, 16(19), 406. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n19p406>
- (18) Porcher, Simon et Goumiri, Aziz. (2019). *La satisfaction des usagers des services publics locaux : une étude sur les 10 plus grandes villes françaises*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30100.24961>.
- (19) Ragaigne, Aurélien. (2010). Contrôler à distance la satisfaction des usagers des services publics locaux. *Informations sociales*. <https://doi.org/158.10.3917/inso.158.0068>.
- (20) Robeveille, Roland et Veysiere, Michelle. (2016). *A la poursuite du facteur humain : comment cocillier bonheur au travail et performance de l'entreprise ?* éd, Gereso.
- (21) Rowley, J. (2011). E-Government stakeholders – Who are they and what do they want?. *International Journal of Information Management*, 31(1), 53-62.
- (22) Satry Fadwa et Belkadi Ez-zohra, (2019). L'administration électronique : Concept, Défis et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. ISSN: 2665-7473.
- (23) Seifert, W. et Bonham, G. (2003). The transformative potential of e-government in transitional democracies. *Public Management*, 2 (3), 22.
- (24) Singh, H., P. Grover, A. K. Kar and P. V. Ilavarasan. (2020). Review of Performance Assessment Frameworks of e-Government Projects. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 14(1), 31 – 64. <https://doi.org/10.1108 / TG-02-2019-0011>.
- (25) Taieb, Jean-Pierre. (2016). *Valoriser la performance RH : un enjeu pour la productivité de l'entreprise*, éd, Dunod.
- (26) Twizeyimana, J. D. and A. Andersson. (2019). The Public Value of E-Government: A Literature Review. *Government Information Quarterly*. 36(2), 167 – 178.
- (27) Yildiz, M. (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government information quarterly*. 24(3), 646-665.