

Evaluation de performance de la digitalisation des services publics de la Direction Générale des Impôts au Maroc

Performance evaluation of the digitalization of public services of the General Directorate of Taxes in Morocco

KHOMSI Houda

Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales AIN SEBAA
Université Hassan II – Casablanca
Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Économie et Développement (LARNED)
Khomsihouda1@gmail.com

SABRI Karim

Enseignant chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales AIN
SEBAA
Université Hassan II – Casablanca
Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Économie et Développement (LARNED)
Sabrikarimprof@gmail.com

Date de soumission : 16/11/2022

Date d'acceptation : 20/02/2023

Pour citer cet article :

SABRI. K., KHOMSI., H. (2023). « *Evaluation de performance de la digitalisation des services publics de la Direction Générale des Impôts au Maroc* », International journal of Research in Business Management and Economics. : ...Volume 2 : Numéro 1. pp : 1-29.

Digital Object Identifier (DOI) :

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'administration électronique utilise les TIC pour fournir des services publics aux citoyens. Au fil du temps, la relation entre l'administration publique et les citoyens se dématérialise afin de fournir un service complet en termes de coût, de qualité et de délais. L'objectif de cet article est d'évaluer la performance des services publics digitalisés de la Direction Générale des Impôts, cette dernière est une administration marocaine qui a réussi à mettre en place une réforme de modernisation de l'administration avec notamment le développement des Technologies d'Informations et de Communication (TIC). Ces technologies jouent donc un rôle très important dans la consolidation de la transformation numérique, et leur développement va de soi avec les attentes des citoyens en matière des services publics dématérialisés. Notre vocation est de mesurer la satisfaction des usagers de l'administration fiscale marocaine avant et après la mise en place du projet de la modernisation de l'administration.

Mots clés : Digitalisation, services électroniques, Indicateurs de performance, satisfaction des usagers, Direction Générale des Impôts.

Abstract

E-government uses ICT to deliver public services to citizens. Over time, the relationship between public administration and citizens is dematerialized in order to provide a complete service in terms of cost, quality and deadlines. The objective of this article is to evaluate the performance of the digitalized public services of the General Directorate of Taxes, the latter is a Moroccan administration which has succeeded in implementing a reform of modernization of the administration with in particular the development of Technologies information and communication (ICT). These technologies therefore play a very important role in consolidating the digital transformation, and their development goes without saying with the expectations of citizens in terms of dematerialized public services. Our vocation is to measure the satisfaction of users of the Moroccan tax administration before and after the implementation of the project to modernize the administration.

Keywords :

Digitization, electronic services, performance indicators, user satisfaction, Directorate General of Taxes.

Introduction

A l'instar des autres pays dans le monde, le Maroc a pris conscience ces dernières années de l'importance de l'utilisation des TIC dans le but de développer le pays et d'accroître sa richesse et son efficacité à tous les niveaux et dans tous les secteurs, raison pour laquelle il a instauré un vaste chantier de modernisation de l'administration. Cette prise de conscience des autorités marocaines dispose d'un soutien qui est très important, en l'occurrence celui de sa majesté le roi Mohamed VI.

L'année 1995 a été marquée par l'introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication NTIC de la téléphonie mobile au Maroc à l'occasion de la conférence du GATT à Marrakech. Mais ce n'est qu'à partir de l'année 2008 que le Maroc a décidé de penser sérieusement à entamer une nouvelle réforme qui s'inscrit dans le contexte de la mondialisation et de la tendance économique mondiale.

Dans une optique de rapprochement de l'administration au citoyen, le gouvernement marocain a décidé de prendre un grand nombre de mesures phares pour mettre en place une transformation profonde et une réforme de modernisation de l'administration publique marocaine à travers la digitalisation des services publics rendus aux citoyens, qui sera axée sur plusieurs volets, à savoir un volet économique, social et fiscal.

Pour se faire, le Maroc met en œuvre plusieurs outils et techniques qui font en sorte de mieux communiquer avec les citoyens mais également faciliter la transmission des informations avec eux pour être plus proche d'eux et de leurs problèmes qu'ils affrontent au quotidien.

Ainsi, nous tenterons de répondre à la problématique suivante : **Quels sont les indicateurs de performance de la digitalisation des services publics, et plus précisément ceux de la Direction Générale des Impôts ? et comment la digitalisation peut-elle avoir un impact sur le degré de satisfaction des usagers des e-services ?**

Les hypothèses que nous cherchons à vérifier à travers notre travail scientifique sont des hypothèses qui sont basées sur l'ensemble de nos lectures sur cette thématique, nous trouvons deux hypothèses principales et des sous hypothèses, et se résument dans ce qui suit :

- ❖ La digitalisation a favorisé la qualité et la rapidité des services publics pour les Personnes Physiques.
- ❖ La digitalisation a favorisé la qualité et la rapidité des services publics pour les Personnes Morales.

La première partie de cet article s'attachera à fournir un certain nombre de notions générales indispensables à la bonne maîtrise théorique des concepts mis en question. Nous précisons

ensuite l'importance de la mise en place d'un gouvernement électronique ainsi que les stratégies pour mettre en place une administration fiscale marocaine.

Une deuxième partie abordera ensuite les aspects pratiques liés au projet de digitalisation des services publics en commençons par une contextualisation de la transformation numérique de l'administration électronique, Tout en étudiant un cas réel, cas de la Direction Générale des Impôts, nous évaluons finalement la performance des services publics rendus par la DGI aux personnes physiques et aux personnes morales ainsi que la satisfaction du personnel de la DGI personnes physiques et celle des personnes morales. Pour ensuite, analyser les questionnaires par une méthodologie quantitative par le test d'hypothèses Khi-Deux.

1. Cadre conceptuel de la transformation des services publics

1.1. Définitions de l'administration électronique.

Cette partie est consacrée à la définition des concepts de base de la transformation des services publics. En effet, le concept de la ``digitalisation`` est défini par la mise en œuvre des technologies, en offrant la possibilité de stocker, transférer et partager les données. (Akhannich et all, 2022). Le digital nous donne aujourd'hui des opportunités extraordinaires pour vivre une transition industrielle sans précédent.

De ce fait, la digitalisation est perçue comme le changement dans tous les aspects de la vie humaine, notamment, l'aspect économique, social, mais aussi de l'éducation, la santé, ou encore la culture.

C'est dans ce contexte que nous touchons l'importance que joue la transformation des services électroniques puisqu'elle permet aux administrations d'être plus proches aux citoyens à travers la numérisation de leurs services. (Akhannich et all, 2022).

En outre, (Le petit Larousse illustré, 2013) a défini le verbe « *Dématérialiser* » comme : « *L'action de rendre immatériel quelque chose, la dépouiller de sa manière concrète* ». La dématérialisation est selon le (Rapport France Urbaine, 2016) constitue un sujet ``à la mode`` depuis un certain temps. Elle constitue la suite logique de la numérisation des outils utilisés par les collectivités locales.

La modernisation des collectivités grâce au numérique est devenue une nécessité selon (Hervier, 2014) pour une meilleure gestion en interne mais également pour une relation simplifiée avec les citoyens.

En revanche, pour définir l'e-administration, on peut dire que c'est un terme utilisé pour désigner la transformation des structures des technologies, pour avoir une réduction des coûts et pour améliorer la fourniture des services (Irani et al., 2007). Il s'agit de l'utilisation des technologies de l'information afin d'atteindre l'efficacité et la performance des services et les informations fournis aux usagers. (Carter & Belanger, 2004)

En outre, l'e-administration est un outil efficace pour augmenter la performance interne du gouvernement et de l'administration, la rapidité et la qualité des services fournis ainsi que la participation des citoyens (Parent et al., 2005). Elle est donc basée sur l'utilisation de la technologie pour développer les intérêts de toutes les parties concernées par l'e-administration et surtout les citoyens.

Ainsi, nous avons jugé nécessaire de présenter un petit historique sur l'e-administration, en évoquant cela, nous faisons appel à la théorie de (Hattab, 2016) qui stipule que l'administration électronique est apparue dans la moitié des années 1990, et a passée par trois phases principales :

La première phase est relative à la question de la modernisation, la deuxième phase est celle qui a débuté dans les années 2000, et qui étudie la problématique de l'administration électronique et la relation de l'administration avec le citoyen, la troisième phase porte sur la question de l'amélioration de l'efficacité de l'administration qui utilise les services numériques. Selon Henri OBERDORFF (2006) : « *l'administration électronique peut être un levier exceptionnel pour la réforme et la modernisation de l'administration* ».

Les TIC et l'accès à Internet permettent de faciliter la communication ainsi que l'accès à l'information, à la connaissance et au savoir. Elles permettent aux citoyens, au-delà d'un accès facile et rapide à l'information, des gains de temps très importants notamment grâce à la disponibilité des services à distance. Il est essentiel de faire connaître aux citoyens les bénéfices des TI, de leur offrir des opportunités d'accès à ces technologies, de faciliter leur équipement en matériels et de leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation appropriée de ces technologies.

Dans ce contexte, après les avancées réalisées en termes de digitalisation des services publics rendus aux citoyens, la prochaine étape serait d'accélérer le processus de démocratisation de l'information à travers une adoption rapide des nouvelles technologies par les citoyens dans leur vie au quotidien. Ceci est d'autant plus nécessaire dans les zones qui ont un accès difficile aux TIC, où l'ordinateur connecté à Internet reste le seul moyen de liaison avec le monde des connaissances.

En effet, nous avons précisé dans notre article « *Du service public au service au public: Revue de littérature sur la modernisation de l'administration* », ce dernier qui constitue bien évidemment une base théorique pour cette thématique de modernisation de l'administration, que les TIC joue un rôle très important dans la performance des services publics et que parmi les principaux indicateurs de performance des services publics dématérialisés, on trouve : **la qualité et la rapidité des services publics**. (Sabri K. & Khomsi H. 2022). Un indicateur de performance : « *c'est un instrument de mesure qui vous permet de préciser et mesurer un concept* » (Charles, 1998)

1.2. Catégories de l'administration électronique :

L'e-administration fournit des types de services diversifiés selon les besoins et les intérêts des parties prenantes, ce qui lui a permis d'avoir plusieurs classifications et typologies :

➤ Administration to Citizen "G2C"

Cette catégorie vise à faciliter l'accès aux informations et aux services fournis par l'administration grave à la performance et l'efficacité de ses services. Ainsi, la communication entre l'administration et le citoyen est un facteur très essentiel dans la participation citoyenne. (Seifert et Bonhan, 2003, GilGarcia et Pardo, 2005, Yilidiz, 2007 et Rowley, 2011).

➤ Administration to Business "G2B"

Cette deuxième catégorie met en lien la relation entre les services publics et les acteurs économiques et même sociaux. Elle comprend des services qui s'échangent entre l'administration et les différents secteurs d'activité, le G2B fait référence à l'obtention d'informations et de services qui sont très importants pour la fourniture des services telles que les téléchargements des documents et des formulaires d'inscription, l'obtention du certificat négatif...etc. (Akhannich et all, 2022).

➤ Administration to Administration "G2G"

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication entre les administrations contribue à l'amélioration des services publics et permet des économies en termes de coûts et de temps.

A titre d'illustration, l'échange de données et d'informations entre la Direction Générale des impôts (DGI) et la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) est un meilleur exemple de collaboration entre directions marocaines. (Akhannich et all, 2022).

1.3. Opportunités et avantages d'e-administration

L'administration électronique permet donc de réduire le maximum possible le contact direct avec les citoyens et ceci a contribué d'une manière remarquable à la restauration de la confiance entre ces deux parties.

En effet, selon Sauret (2004), l'administration électronique présente de nombreux avantages à travers la réalisation des économies des coûts, ainsi, l'amélioration de la qualité et la rapidité des démarches administratives.

L'administration électronique permet l'amélioration de la fiabilité des données ce qui constituent des principaux avantages pour les usagers. En effet, l'e-administration est apparue pour rapprocher l'administration aux citoyens, et pour simplifier les procédures administratives. La société d'information dans laquelle nous vivons nous facilite la communication, l'échange des informations et les idées, et quand nous parlons du secteur public et la relation de l'administration avec le citoyen, on ne doit pas négliger le fait d'avoir une infrastructure solide pour garantir une certaine efficacité et une certaine performance de ces services publics.

2. La digitalisation des services publics de la Direction Générale des Impôts

2.1.1. Les principales stratégies du Maroc pour réformer son administration

« (...) Parallèlement, Nous appelons le gouvernement à adopter une nouvelle stratégie dédiée aux secteurs de l'industrie et des services et au développement des nouvelles technologies. Cette stratégie devrait être axée sur l'exploitation optimale des opportunités induites par la mondialisation en matière de flux d'investissements. Outre la consolidation de l'entreprise marocaine et l'encouragement de l'investissement industriel porteur d'une valeur ajoutée, cette stratégie devrait avoir pour vocation d'ouvrir la voie devant l'économie marocaine, pour qu'elle puisse investir de nouveaux créneaux industriels faisant appel à des technologies novatrices et disposant de marchés prometteurs pour écouler ses produits et ses services. Nous avons autant d'ambition que de détermination pour assurer l'insertion du Maroc, par ses entreprises et ses universités, dans l'économie mondiale du savoir. (...) »

Extrait du Texte intégral du discours adressé à la Nation par SM le Roi Mohamed VI

À l'occasion de la Fête du Trône - 30/07/08

Cet extrait du discours royal de sa majesté ; montre bien qu'adopter une nouvelle stratégie numérique est devenue une nécessité, tout en veillant à considérer que l'administration marocaine est un facteur essentiel à développer et à consolider vue qu'il est porteur de valeur ajoutée.

Conformément aux hautes orientations de sa majesté le souverain Mohamed VI ; une stratégie du Maroc numérique à échéance 2013 a été mise en place dans le cadre de l’insertion du Maroc dans l’économie mondiale du savoir au travers l’utilisation et la maîtrise des outils d’informations et de télécommunication.

Le Maroc numérique 2013 est un programme qui s’inscrit dans une perspective du développement numérique, visant à positionner le Maroc parmi les pays dynamiques concernant l’utilisation des TIC ; il faut faire de ces dernières un vecteur de développement humain et social ; et une source de productivité et de la valeur ajoutée pour les administrations publiques dans l’optique de positionner le Maroc dans un HUB technologique régional.

Le Plan Maroc numérique 2013, s’est fixé des objectifs clairs et chiffrés à l’horizon 2013 que nous allons en citer les principaux objectifs :

- Concernant l’emploi, l’objectif est d’augmenter l’effectif des emplois de 32 000 en 2008 à 58 000 en 2013.
- En ce qui concerne l’usage des TIC ; les objectifs dans ce sens ont été inscrits dans un cadre d’équipements des établissements scolaires publiques qui étaient équipés de 20% à 100% en 2013.

Nous avons jusqu’à présent évoqué les objectifs qui ont été fixés au début en 2008, nous avons jugé nécessaire d’appréhender les principales orientations stratégiques de ce plan Maroc numérique :

- ✚ Créer une dynamique de fortes ambitions.
- ✚ Mobiliser les acteurs publics et privés.
- ✚ Mettre en place une bonne gouvernance et allouer les ressources adéquates.
- ✚ Mener les actions à fort impact.

En vue de garantir la continuité de la dynamique produite par cette stratégie numérique, une nouvelle digitalisation à l’horizon 2020, a pris l’ampleur dans une démarche participative.

De ce fait, et pour assurer la continuité des plans et des programmes ambitieux dans lequel le Maroc s’inscrit le Maroc, le plan Maroc digital 2020 est un plan mis en place pour réformer les principaux axes de modernisation de l’Etat et mettre les acteurs au cœur du changement.

Le Plan Maroc Digital est une stratégie à l’horizon 2020 annoncée par Moulay HFID EL ALAMI¹ devant le Roi Mohamed VI, ce nouveau plan se veut apporteur du Développement Numérique permettant au Royaume de s’inscrire dans l’Economie Digitale Mondiale. Il a été

¹ Ministre marocain de l’Industrie, de l’Investissement, du Commerce et de l’Economie Numérique.

élaboré pour assurer la continuité de la dynamique créée par l'ancienne stratégie nationale « *Maroc Numérique 2013* » et d'accroître le développement du secteur de l'économie numérique, il est basé sur l'approche participative.

Cette approche, s'inscrit dans le cadre de la démocratie participative qui évoque l'idée d'une implication et d'une participation directe des citoyens dans le débat public et dans la prise des décisions politiques.

Parmi ces articles nous pouvons présenter l'article 1 : « *Le régime constitutionnel du Royaume est fondé sur (...) la démocratie citoyenne et participative...* » Mais également les articles 15 et 139 portant sur le droit de présentation des « *pétitions* ».²

Ce nouveau plan a pour mission principale le classement du Maroc parmi les TOP 3 des pays MENA, en matière de e. Gov (services rendus aux citoyens et aux entreprises), Infrastructure DATAKOM, à travers l'atteinte des objectifs suivants :

- ✓ Rendre 50% des démarches administratives en ligne ;
- ✓ Rendre 20% des PME équipées et connectées à l'internet ;
- ✓ Réaliser 5 à 10% de croissance annuelle de l'Offshoring au Maroc ;
- ✓ Rendre Le Maroc N°1 des HUBs numérique en Afrique francophone et N°2 des HUBs numériques en Afrique ;
- ✓ Former plus de 15 000 professionnels IT au Maroc ;
- ✓ 60 000 emplois créés dans l'Offshoring.

Dans le contexte de la dématérialisation des services publics, Sa majesté le Roi a insisté sur l'administration électronique au service de l'utilisateur dans son discours en octobre 2016 et celui du 29 juillet 2018 à l'occasion du 19ème anniversaire de l'accession du Souverain au Trône de Ses glorieux ancêtres.

❖ **Extrait du discours d'Octobre 2016 :**

« Par ailleurs, l'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations. De fait, l'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'Administration et de s'y frotter, car c'est là la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence ».

² C'est une requête par écrit adressée à une autorité quelconque par une personne ou un groupe qui formule une demande, une plainte, un vœu ou expose une opinion.

Pour analyser l'extrait ci-dessus, nous pouvons avancer que Sa majesté a insisté sur la facilité de l'accès des citoyens aux services publics, à travers l'utilisation des TIC qui jouent un grand rôle dans ce processus de dématérialisation des démarches administratives sans se déplacer à l'administration.

❖ **Extrait du discours du 29 juillet 2018 :**

« (...) et empêchant, d'autre part, toute administration publique de demander, de la part d'un investisseur potentiel, des documents ou des informations qui sont déjà en possession d'une autre administration publique. C'est, en effet, aux services publics qu'il revient d'organiser un échange coordonné des informations, grâce au recours à l'informatique et aux nouvelles technologies »

Cet extrait montre bien que Sa majesté exige la communication et la connexion entre les administrations publiques, de telle sorte à empêcher toute administration à demander auprès de ses citoyens des compléments d'informations ou de dossiers, tandis que ces derniers sont disponibles chez une autre administration publique, les administrations publiques doivent communiquer entre elles et échanger les informations des citoyens mises à leur disposition. Et pour cela le gouvernement étant conscient du rôle les technologies de l'information dans la société, il les a placés au cœur même de son programme de réforme de l'administration.

2.1.2. L'e-gouvernement et la transformation de l'administration

Dans une optique de rapprochement de l'administration au citoyen, le gouvernement marocain a décidé de prendre un grand nombre de mesures phares pour mettre en place une transformation profonde et une réforme de modernisation de l'administration publique marocaine, qui sera axé sur plusieurs volets, à savoir un volet économique, social et fiscal.

En vue de réformer et de moderniser l'administration marocaine et les collectivités territoriales au service de l'ensemble des contribuables, le gouvernement marocain doit développer sa vision stratégique qui vise à faciliter les procédures administratives, développer les principes de la bonne gouvernance et mobiliser les acteurs principaux de la dématérialisation et de la modernisation de l'action publique et des moyens de communication du gouvernement avec ses citoyens.

Pour se faire, le Maroc met en œuvre plusieurs outils et techniques qui font en sorte de mieux communiquer avec les citoyens mais également faciliter la transmission des informations avec eux pour être plus proche d'eux et de leurs problèmes qu'ils affrontent au quotidien.

Prenant l'exemple des e-services opérationnels qu'offrent le site « www.e-gov.ma ». Ces derniers se distinguent par type de bénéficiaire, nous trouvons les e-services pour les citoyens, pour les

entreprises et pour les administrations. Nous remarquons d'après l'analyse du site de l'e-gouvernement qu'il y a une panoplie des e-services qui permettent de communiquer en ligne avec tous les ministères pour demander n'importe quelle information, ainsi, les citoyens, les entreprises et même les administrations peuvent communiquer avec eux, et même faire des réclamations dans la rubrique relative aux réclamations.

2.2. La Direction Générale des Impôts, les principaux axes de modernisation

2.2.1. Les TIC et la modernisation de la Direction Générale des Impôts

- **Missions et historique de la dématérialisation au sein de la DGI**

- ✚ *Asseoir et recouvrer les impôts d'Etat :*

La Direction Générale des Impôts détermine les bases sur lesquelles sont prélevés les impôts de l'Etat (Impôts sur les sociétés, impôts sur le revenu, taxe sur la valeur ajoutée, droits d'enregistrements et de timbre) ainsi que certains impôts locaux gérés pour le compte des collectivités locales (taxe d'habitation, taxe des services communaux et taxe professionnelle).

- ✚ *S'assurer du respect de la loi fiscale et lutter contre la fraude fiscale :*

Le système fiscal marocain est basé sur la déclaration. La mission du contrôle de la Direction Générale des Impôts occupe donc une dimension indispensable. Le contrôle fiscal rentre dans le cadre d'une procédure stricte et sévère observant les garanties offertes aux assujettis.

- ✚ *Fournir au gouvernement une expertise fiscale :*

Parmi les responsabilités auxquelles la Direction Générale des Impôts est rattachée dans le cadre de l'élaboration des lois de finances et de la négociation, est qu'elle est chargée d'étudier et d'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires à caractère fiscal. Elle élabore également, en concertation avec les différents acteurs économiques, les notes circulaires d'application relatives aux textes fiscaux. En outre, l'administration fiscale étudie les questions d'interprétation des dispositions fiscales à travers des réunions et des formations afin d'informer sur les réponses et des suggestions apportées.

Le lancement du projet SIT (Système Intégré de taxation) était en 1^{er} Mars 2005, un projet qui était centré sur le contribuable en prenant en compte toutes les activités de la DGI.

Ce n'est qu'à partir de 2011 que le Ministère de l'Économie et des Finances, a développé en concertation avec la Direction Générale des Impôts un nouveau mode de déclaration et paiement en ligne s'inscrivant dans le cadre d'un projet de dématérialisation des procédures administratives, une initiative mise en place d'une manière graduelle, ceci est venu dans une optique de l'application du Plan Maroc Numérique et dans le but de la continuité de l'amélioration des relations entre les administrations publiques et les personnes morales.

En revanche, la télé déclaration a été lancée en 2010 de manière graduelle, en commençant par les entreprises réalisant un chiffre d'affaires de 100 millions de dirhams minimum. Ce qui nous intéresse le plus est plutôt l'année 2016, une année qui était marquée par « *l'activation officielle du processus de dématérialisation* » dans laquelle la loi des finances 2016 a prévu la généralisation de la télé déclaration et le télépaiement, donc 2016 est l'année du départ effectif du projet de la digitalisation au sein de cette administration.

Nous allons évoquer les principaux faits marquants de l'année 2016, le premier trimestre a été marqué par la signature d'un partenariat entre la DGI et l'Ordre des Experts Comptables (OEC) qui avait pour objectif le partage des connaissances et de l'expertise, et l'amélioration des textes fiscaux, ainsi le deuxième trimestre a été marqué par un partenariat entre la DGI et les huissiers de justice, dans le cadre d'une optique du partage et d'échange. « *L'année 2017 a connu des avancées notables dans le sens de la facilitation des démarches fiscales et administratives (...) la Direction Générale des Impôts a également privilégié, cette année, le développement d'une communication de proximité par le biais des réseaux sociaux, pour interagir avec les usagers et être au plus près de leurs préoccupations* ³».

La Direction Générale des Impôts s'est fixée donc comme objectif d'être comme une « *Véritable Administration Connectée* » comme elle a développé de nouveaux services web et mobiles afin d'offrir à ses usagers plus de simplicité d'utilisation de leurs données et de réussir leurs démarches administratives.

Dans une optique d'accompagnement des TIC, la DGI a fourni beaucoup d'effort en matière de communication avec ses contribuables notamment à travers le développement de son site internet dans lequel elle met en place plusieurs techniques de communication dans le but d'être plus proche du citoyen.

Nous allons commencer par analyser cet outil de communication, et nous allons même le consulter pour savoir les principales valeurs sur lesquelles il se base.

*** La vision stratégique du site officiel de la DGI :**

La DGI est basée sur une stratégie de performance et d'innovation qui a pour objectif d'assurer une mobilisation des ressources avec équité et garantir un service de qualité au citoyen.

³ Rapport d'activité de la Direction Générale des Impôts de l'année 2017.

- **Les quatre orientations de la vision stratégique de la DGI :**

Premièrement, la construction d'une relation de confiance avec le contribuable à travers la facilité des démarches et procédures, garantir au contribuable ses droits, la communication et renforcer l'éthique.

Deuxièmement, la DGI vise le développement de télé-procédures sécurisées.

Troisièmement, Le renforcement de l'action de l'administration en matière de contrôle à travers la disposition d'informations pertinentes, fiables et exploitables.

Et finalement, le développement d'une parfaite maîtrise du métier du recouvrement.

Voici le site officiel de la DGI :

Figure 1 : La plateforme du site officiel de la DGI



Source : Site officiel de la DGI.

Premièrement, on remarque que ce site a réservé toute une option appelée « *non à la corruption* », Si quelqu'un a été victime ou témoin d'une tentative ou d'un acte de corruption, il peut le signaler immédiatement au Directeur Régional des Impôts ou soumettre la dénonciation à l'adresse suivante : inspection@tax.gov.ma.

Ainsi on remarque aussi une option du Centre d'Information Téléphonique pour répondre par téléphone, en arabe et en français aux questions fiscales d'ordre général et aux demandes d'assistance aux services des impôts en ligne.

2.2.2. Le rôle du cadre juridique et fiscal dans la conduite du changement

Rappelons que la dématérialisation donne lieu à une nouvelle forme de données, ces dernières sont dorénavant numériques c'est à dire stockées sur des supports électroniques et qui sont susceptibles d'être échangées électroniquement via le réseau Internet vers un autre usager.

Ceci peut engendrer beaucoup de problème qui sont d'ordre juridique ; deux aspects de la problématique juridique sont mis en exergue :

- ❖ Les documents numériques s'affrontent au problème de validité de signature électronique juridiquement
- ❖ L'échange numérique permet de mettre en lieu deux personnes dans un espace virtuel avec une grande possibilité de déformation de données saisies et transmises et donc le média utilisé pour le transfert des données devrait être assez fiable pour pouvoir sécuriser l'échange numérique.

Raison pour laquelle en 2007 un dispositif juridique « **loi n 53-05** » réglementant l'échange de données juridiques était publié sur le BO et s'articule autour des principaux axes ci-dessous :

- La loi aborde la validité des informations établies sous forme numérique par voie électronique.
- La signature électronique permet de garantir l'identité de son acteur et son lieu avec son document si ce dernier répond aux critères définis par la loi, la signature est considérée comme sécurisée et à la même valeur que celle manuscrite.

Sur le plan technique la sécurisation des données est assurée par les données crypto graphiques, cette technique vise à coder le contenu du message et à rendre sa lecture presque impossible et le destinataire détient cette clé de décodage.

3. Méthodologie de recherche adoptée :

Notre démarche de recherche va être basée sur la logique d'un raisonnement *hypothético-déductif*, où notre démonstration s'appuie sur des idées préconçues ou existantes, ce qui nous pousse à poser des hypothèses que l'étude empirique va valider ou falsifier. En outre, une démarche déductive serait concevable dans notre travail scientifique qui va puiser sur des idées préexistantes, nos hypothèses sont construites d'idées précédemment formulées.

Nous avons opté pour cette méthode tout simplement parce que ce modèle part d'un postulat d'interprétation du phénomène étudié. Cependant, ce travail peut générer des concepts et des indicateurs auxquels il faudra chercher des correspondants dans le réel.

Notre recherche scientifique va suivre principalement une méthode qualitative qui est basée sur la collecte des données auprès de la Direction Générale des Impôts, il s'agit des données des entretiens et des questionnaires adressés aux citoyens, Puis il serait nécessaire de joindre une méthode quantitative que nous allons analyser par le Test de KHI-DEUX pour vérifier nos hypothèses.

Notre étude pratique est basée sur deux volets principaux, le premier volet porte sur l'analyse du contexte général marocain de notre sujet, tout en passant par la présentation de l'administration fiscale étudiée ainsi que le rôle des TIC dans sa modernisation.

Le deuxième volet principal porte sur l'analyse sur le terrain en essayant d'étudier la perception et le degré de satisfaction des contribuables- Personnes physiques et personnes morales- des services publics dématérialisées, nous avons essayé d'analyser les entretiens qui se sont adressés aux fonctionnaires des deux DGI d'une part, et les questionnaires qui sont destinés aux contribuables des deux DGI d'autre part.

Pour évaluer donc la performance au sein de la DGI des personnes morales et celle des personnes physiques nous avons établi un entretien collectif adressé aux fonctionnaires pour les deux cas, nous allons les présenter dans un premier lieu pour étudier l'état d'avancement de la digitalisation au sein de la DGI – personnes physiques et morales-.

En parallèle, et dans le but de mener une étude globale qui va nous permettre d'être en mesure de sortir avec des résultats et des constats réels et logiques, nous allons évaluer la performance des services publics rendus par les deux DGI et nous allons évaluer la perception des contribuables –personnes physiques et morales - après la digitalisation par le biais d'un questionnaire de satisfaction afin de sortir avec des résultats pertinents et les interpréter pour dégager les problèmes que les contribuables peuvent affronter dans la fourniture des services publics.

Donc notre étude sera une étude composée, chaque évaluation que nous allons faire sur la DGI des personnes morales, nous allons la faire de la même manière sur la DGI des personnes physiques. Mais bien avant nous présentons les hypothèses que nous sommes en train de vérifier et qui font l'objet de notre étude scientifique.

Nous tenons à préciser que nous allons élaborer une méthodologie qualitative qui consiste à décrire les résultats des entretiens mais également nous allons faire une étude quantitative à travers des questionnaires qui seront adressées aux usagers des deux administrations, à savoir, les personnes physiques et les personnes morales.

Commençons par notre hypothèse principale concernant le questionnaire que nous avons établi pour les personnes morales et les personnes physiques :

La digitalisation a amélioré les services publics de la DGI pour les Personnes Morales et les Personnes Physiques.

- La sous hypothèse qui a pour objet de tester **le questionnaire des personnes morales** est la suivante : **La digitalisation a favorisé la qualité des services publics pour les personnes morales.**
- La sous hypothèse qui a pour objet de tester **le questionnaire des personnes physiques** est la suivante : **La digitalisation a favorisé la qualité des services publics pour les personnes physiques.**

Nous souhaitons à travers notre étude d'analyser la perception des fonctionnaires et des contribuables de la DGI des personnes morales ainsi que celle des fonctionnaires et des contribuables de la DGI personnes physiques.

En effet, nous commençons par l'analyse des entretiens des fonctionnaires et les questionnaires des personnes morales. Ensuite nous analyserons les entretiens des fonctionnaires et les questionnaires des personnes physiques.

Tout d'abord, il existe plusieurs types d'entretien, nous allons opter pour les entretiens de groupe ou collectifs, dans lesquelles les différentes questions sont posées et leurs réponses sont collectées durant une discussion réunissant plusieurs personnes. Nous jouons alors un rôle d'animateur qui oriente la discussion vers les principales questions qui l'intéressent de telle sorte à faire dégager les informations recherchées. (Bayle, 2000)

3.1. Analyse et discussion des entretiens du personnel de la DGI/ Personnes Morales :

Notons bien que l'effectif des interrogées est de 15 fonctionnaires : cinq inspecteurs des impôts, cinq gestionnaires du secteur et cinq informaticiens. Nous allons maintenant analyser chaque réponse de chaque groupe de fonctionnaires :

Nos entretiens collectifs, non directifs et ouverts montre que selon les réponses des cinq informaticiens, le projet de la dématérialisation a été très efficace pour l'administration comme pour les sociétés et qu'il ne rencontrait aucune difficulté lors de sa mise en œuvre. Cela nous pousse en tant que chercheurs à s'adresser vers d'autres personnes pour découvrir la réalité profonde.

Après avoir analysé les réponses des cinq inspecteurs d'impôts, nous avons pu sortir des difficultés qui sont liés à l'adaptation avec le changement, en plus de ça, les formations qu'ils ont suivies n'étaient pas suffisantes, du coup les fonctionnaires ont toujours besoin des formations, parmi les outils de la dématérialisation : le backoffice, l'interface à travers laquelle le contribuable communique avec la DGI.

Notre entretien avec les cinq gestionnaires nous a montré que les formations des fonctionnaires ne sont pas assurées en permanence, en outre il y avait eu des blocages dans le serveur, surtout

durant la crise du covid-19 et durant les périodes d'approche des dates de dépôts des différentes déclarations.

Pour ce qui est des avantages de la dématérialisation, il est très clair qu'elle participe à l'économie du papier qui est réservé à l'impression des quittances des dépôts des contribuables.

3.1.1. Analyse et discussion des entretiens du personnel de la DGI / Personnes Physiques :

Notre entretien collectif non directif qui a été adressé aux six administrateurs du recouvrement forcé de la DGI des personnes physiques, nous a représenté une description d'un poste qui est très important dans la DGI, qui consiste à faire payer les personnes physiques toutes leurs obligations, à partir de leurs réponses à notre entretien nous pouvons déduire que la dématérialisation a été avantageuse pour ce qui est de la rapidité du traitement des procédures administratives. Mais en parallèle, nous pouvons constater que malgré les efforts déployés par la DGI, et malgré les formations qu'elle met au service de son capital humain, la DGI doit encore s'investir dans les formations de ses fonctionnaires parce qu'ils trouvent encore beaucoup de difficultés dans la communication avec les citoyens d'une part et dans l'accomplissement de leurs tâches administratives d'autre part.

3.2. Analyse et discussion des résultats des questionnaires des contribuables

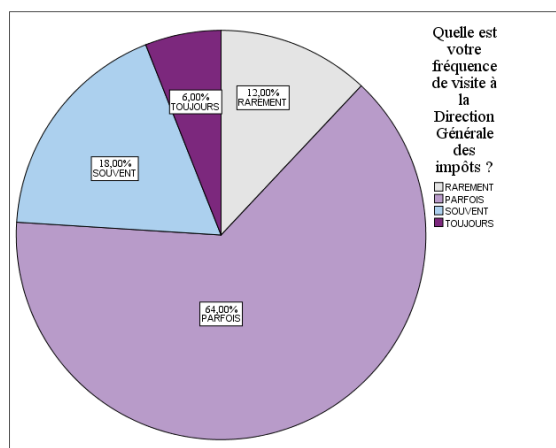
Cette phase de l'enquête est tout aussi importante que la précédente, nous avons élaboré un questionnaire qui est constitué par un ensemble de questions qui se sont destinées aux personnes morales et un autre adressé aux personnes physiques de la DGI. Ces questions se sont choisies en fonction de l'objet de l'enquête. (Bayle, 2000)

Notons bien que le questionnaire peut avoir plusieurs types et plusieurs formes de questions, il contient des **questions fermées ou dichotomiques** « *oui, non* », des **questions à évaluation** « *très satisfait, moyennement satisfait, pas du tout satisfait* », ou des **questions à éventail** « *questions à choix multiples* ». Nous avons analysé les réponses des questions par le Logiciel SPSS pour les présenter sous forme de secteurs afin de faciliter leur compréhension.

3.2.1. Analyse et discussion des résultats des questionnaires des personnes morales de la DGI :

Nous allons présenter dans ce qui suit notre questionnaire de satisfaction sur la qualité des services publics rendus par la Direction Générale des Impôts des personnes morales à Casablanca, exactement la Direction Inter Préfectorale Casa Nord, et qui est adressé à 50 entreprises privées.

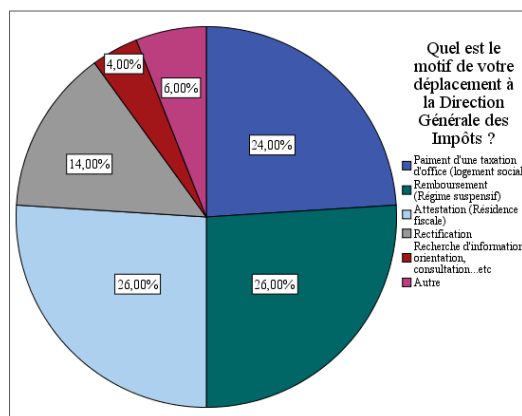
Figure 2 : La fréquence de visite des 50 personnes morales à la DGI



Source : Résultats du logiciel SPSS

Nous commençons par analyser et interpréter la première question « *Qu'elle est votre fréquence de visite à la Direction Générale de l'Impôt ?* », étant donné que cette question est adressée aux personnes morales de la DGI, nous avons obtenu comme réponse à cette question, presque 64% des PM se déplace parfois à la DGI, mais presque 18% des PM se déplace souvent à la DGI. Ainsi, nous remarquons que 6% représente le pourcentage des PM qui se déplace toujours à la DGI. Nous constatons que la plupart des opérations des PM avec la DGI se font en ligne.

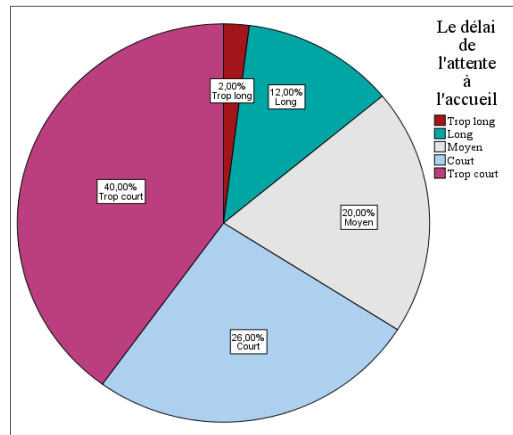
Figure 3 : Les motifs de déplacement des 50 personnes morales à la DGI



Source : Résultats des Logiciel SPSS.

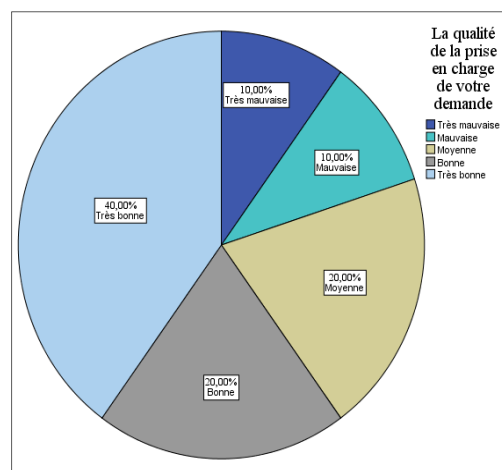
Passant maintenant à notre deuxième question « *Qu'elle est votre motif de votre déplacement à la Direction Générale des Impôts ?* », d'après les réponses des PM, nous remarquons que ces dernières se déplacent pour différentes raisons, mais la plupart d'eux se déplacent pour : le paiement d'une taxation d'office, le remboursement ou l'attestation, avec successivement, 24%, 26% et 26%. Nous constatons que les PM qui se déplacent à la DGI pour la recherche d'information, l'orientation ou la consultation représentent 4%.

Figure 4 : Les réponses des PM concernant leur délai de l'attente à l'accueil



Source : Résultats du Logiciel SPSS.

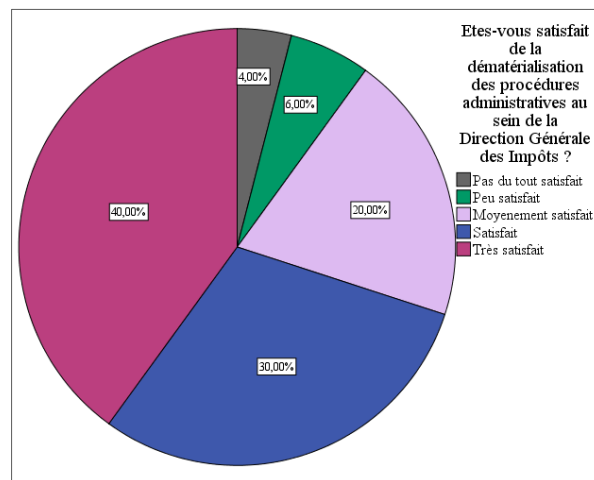
Figure 5 : Les réponses des PM concernant la qualité de la prise en charge de leur demande



Source : Résultats du Logiciel SPSS>

D'après notre analyse des réponses de ces deux questions, nous pouvons dire que 40% des PM jugent que le délai de leur attente à l'accueil est trop court. De l'autre côté, le même taux représente les réponses des PM sur la question de la qualité de la prise en charge de leur demande. Le délai de l'attente à l'accueil est long pour 12% des PM, ainsi que 10% des PM qui représentent 10 personnes morales jugent que la qualité de la prise en charge de leur demande est mauvaise. Nous pouvons constater que plus de 60% parmi les 50 PM trouvent que le délai de l'accueil et la qualité de la prise en charge de leur demande sont satisfaisants.

Figure 6 : Les résultats de la satisfaction des PM de la dématérialisation



Source : Résultats du Logiciel SPSS.

Pour analyser les réponses de cette question : « *Etes-vous satisfait de la dématérialisation des procédures administratives au sein de la DGI ?* », commençons par les PM qui sont très satisfaits de la dématérialisation des procédures administratives au sein DGI qui représente 40% des PM enquêtées, ceux-ci trouvent que la dématérialisation est bénéfique pour eux, tandis que les PM qui sont « *peu ou pas du tout satisfaits* » représentent presque 10% des 50 PM.

Concernant les réponses relatives à la qualité de service public, nous avons constaté que la majorité des PM jugent que les services publics rendus par la DGI sont rapides, là encore la rapidité est un indicateur de performance qui est très important à prendre en compte quand il s'agit de la fourniture des services publics.

La plupart des PM enquêtées ont exprimé leur satisfaction de la dématérialisation, ce qui fait que selon leurs réponses, le projet de la digitalisation est bénéfique pour eux dans la mesure où il présente de nombreux avantages. En ce qui concerne la performance, les PM ont donné une note supérieure à la moyenne ce qui montre psychologiquement qu'elles sont contentes des apports que la digitalisation leur ont fournis.

❖ *Analyse des variables des P. Morales par le test de Khi-Deux :*

Notre analyse des résultats des questionnaires des personnes morales ne va pas s'arrêter dans l'analyse descriptive des données du questionnaire mais nous allons creuser un petit peu dans une analyse quantitative pour essayer de vérifier les sous hypothèses de notre travail de recherche à travers le test de Khi-Deux :

Les deux sous hypothèses que nous allons essayer de vérifier vont être composé d'une hypothèse principale qui est la suivante :

La digitalisation a amélioré les services publics de la Direction Générale des Impôts pour les Personnes Morales et pour les Personnes Physiques.

Concernant les sous hypothèses, ces dernières vont être composées de deux variables principales qui sont : la qualité et la rapidité des services publics.

Comme nous avons deux études de cas « *DGI des Personnes Physiques et DGI des Personnes Morales* », nous sommes censés poser des sous hypothèses pour ces deux cas et les étudier séparément pour les personnes morales, les hypothèses que nous avons essayé de constater à travers nos lectures sont les suivantes :

✚ **Première sous hypothèse : La digitalisation a favorisé la qualité des services publics pour les personnes morales.**

✚ **Deuxième sous hypothèse : La digitalisation a favorisé la rapidité des services publics pour les personnes morales.**

En ce qui concerne les sous hypothèses des personnes physiques, nous avons pu constater d'après nos lectures les sous hypothèses suivantes :

✚ **Première sous hypothèse : La digitalisation a favorisé la qualité des services publics pour les personnes physiques**

✚ **Deuxième sous hypothèse : La digitalisation a favorisé la rapidité des services publics pour les personnes physiques.**

Les sous hypothèses ci-dessus vont être analysés par le Test de Khi-Deux, avec une méthodologie quantitative, nous allons commencer par l'analyse des trois variables de l'étude pratique des 50 personnes morales de la DGI Inter Préfectorale Casa Nord.

Concernant la variable de la qualité des services publics, que nous avons étudié avant et après la dématérialisation.

Voici le tableau du test du Khi-Deux concernant la qualité des services publics avant et après la digitalisation des services publics des **personnes morales** :

Tableau n°2 : Résultats du test de Khi-Deux de la qualité des services publics des PM

		La qualité des services publics après le digital					
La qualité des services publics avant le digital		Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante	Total
	Pas du tout satisfaisante	4	8	3	0	0	15
	Peu satisfaisante	0	0	5	10	0	15
	Moyennement satisfaisante	0	0	0	0	10	10
	Satisfaisante	0	0	0	0	5	5
	Très satisfaisante	0	0	0	0	5	5
	Total	4	8	8	10	20	50

Source : Résultats du Logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, nous allons analyser les principaux résultats de la qualité à savoir « Pas du tout satisfaisante », « Moyennement satisfaisante » et « Très satisfaisante ». Comme nous pouvons le remarquer sur un effectif de 15 PM qui jugent que la qualité des services publics n'était pas du tout satisfaisante auparavant, nous pouvons constater que déjà 8 PM ont jugé que la qualité des services publics maintenant est peu satisfaisante et s'est améliorée avec la digitalisation mise en place.

Concernant les 10 PM qui pensent que la qualité des services publics était moyennement satisfaisante, pour ce qui est de la qualité après elles ont marqué qu'elle s'est évoluée jusqu'à ce qu'elle soit devenue très satisfaisante.

Pour les 10 PM qui qualifient la qualité comme elle était très satisfaisante, il n'y a pas de changement comme le montre le tableau vu qu'il n'y a pas un degré de satisfaction plus que celui-là.

Les résultats de Khi-Deux nous ont permis de savoir qu'il y a une forte dépendance entre la qualité avant et la qualité après la dématérialisation, ce qui signifie que la dématérialisation a amélioré la qualité des services publics.

Passant aux résultats suivants qui concernent la rapidité des services avant et après la digitalisation au sein de la DGI des personnes morales.

Tableau n°3 : Résultats du test de Khi-Deux de la rapidité des services publics des PM

		La rapidité des services publics après					
La rapidité des services publics avant		Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante	Total
	Pas du tout satisfaisante	4	8	8	0	0	20
	Peu satisfaisante	0	0	0	9	1	10
	Moyennement satisfaisante	0	0	0	0	10	10
	Satisfaisante	0	0	0	0	6	6
	Très satisfaisante	0	0	0	0	4	4
Total	4	8	8	9	21	50	

Source : Résultats du Logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, nous allons analyser les principaux résultats de la rapidité à savoir « Pas du tout satisfaisante », « Moyennement satisfaisante » et « Très satisfaisante ». Comme nous pouvons le remarquer sur un effectif de 20 PM qui jugeaient que la rapidité des services publics n'était pas du tout satisfaisante, il y a déjà 8 PM qui pensent que la rapidité des services publics maintenant est peu satisfaisante.

Concernant les 10 PM qui pensent que la rapidité des services publics était moyennement satisfaisante, pour ce qui est de la qualité après elles ont marqué qu'elle s'est évoluée jusqu'à ce qu'elle est devenue très satisfaisante.

Pour les 4 PM qui qualifient la qualité comme elle était très satisfaisante, il n'y a pas de changement comme le montre le tableau parce vu qu'il n'y a pas un degré de satisfaction plus que celui-là.

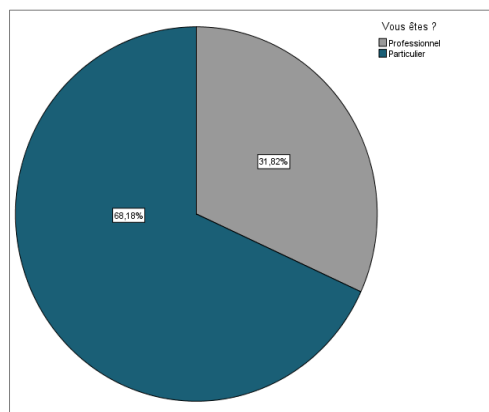
Les résultats de Khi-Deux nous ont permis de savoir qu'il y a une forte dépendance entre la rapidité avant et la rapidité après la digitalisation, ce qui signifie que la digitalisation a amélioré la qualité des services publics.

4.2.2. Analyse et discussion des résultats des questionnaires des personnes physiques :

Rappelons que nous avons établi un questionnaire qui s'est adressé à un effectif de 220 personnes physiques. De la même manière que les personnes morales, nous commençons à analyser dans ce qui suit les principales réponses de ce questionnaire.

Commençons par la présentation de la première principale question : « *Vous êtes ?* », nous avons demandé à nos citoyens cette question au départ pour distinguer le profil des personnes physiques avant de les orienter aux autres questions. Les réponses reçues par les 220 personnes physiques étaient comme le montre la figure suivante :

Figure 7 : Présentation du profil de 220 personnes physiques enquêtées

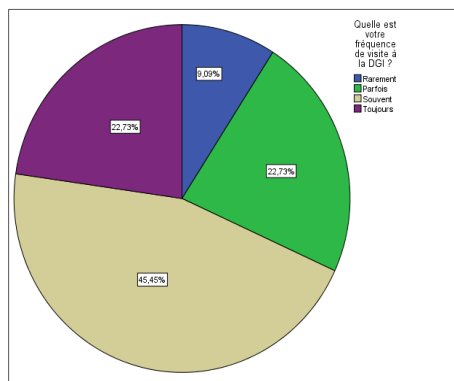


Source : Résultats du Logiciel SPSS.

Commençons par l'analyse des réponses de la première question principale, ces dernières montrent clairement que presque 70% des personnes physiques de l'effectif global 220, sont des particuliers.

Nous avons présenté cette question avec ses réponses parce que nous voulons savoir quel est le pourcentage des 220 personnes physiques qui sera le plus élevé pour mener notre étude en connaissance claire de notre distinction.

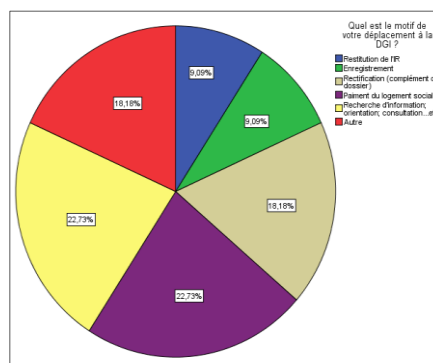
Figure 8 : La fréquence de visite des 220 personnes physiques enquêtées



Source : Résultats du Logiciel SPSS

D'après les résultats du Logiciel SPSS, nous remarquons que la plupart des personnes physiques se déplacent souvent à la DGI, (Direction Inter préfectorale Hay Mohamadi Ain Sebaa. Casablanca). Ceci s'explique par le fait qu'il y a beaucoup de services publics qui ne sont pas encore dématérialisés, d'après ce que nous avons pu constater. Sans négliger qu'un pourcentage de 30% est dédié à une fréquence de visite qui est rarement ou parfois par les personnes physiques. La DGI passe par un long processus de digitalisation des services publics mais notre analyse ne va pas s'arrêter là, nous allons creuser un petit peu pour savoir le motif du déplacement de ces 220 personnes physiques enquêtées.

Figure 9 : Le motif du déplacement des 220 personnes physiques enquêtées



Source : Résultats du Logiciel du SPSS.

Notre analyse va un petit peu loin, nous voulons savoir à travers notre questionnaire la raison pour laquelle les personnes physiques se déplacent à la DGI. D'après les résultats des réponses que le Logiciel SPSS nous a fournies, la première chose que nous pouvons remarquer c'est le fait qu'il y a un grand pourcentage parmi les réponses présentées dans graphique, se déplacent pour but de rechercher des informations ou pour consultation ou orientation.

Les personnes physiques ne sont pas comme les personnes morales, pour ces dernières nous trouvons des experts comptables, des aides comptables, des Adouls, des secrétaires... Ainsi toute personnes ayant un minimum d'instruction et de connaissance. Cependant, nous avons remarqué que le niveau de connaissance de l'ensemble des personnes physiques est plus au moins moyen.

Pour la partie des « *Autres* » est concernée par les services publics qui ne sont pas digitalisés et qui nécessitent encore beaucoup plus de temps et d'efforts qui doivent être déployé pertinemment pour les rendre dématérialisés.

❖ *Analyse des variables des P. Physiques par le test de Khi-Deux*

Encore une fois, nous ne voulons pas que notre étude s'arrête à la description des résultats d'une manière qualitative, raison pour laquelle nous avons décidé de creuser dans notre analyse et présenter les résultats du Test de Khi-Deux.

Tableau n°4 : Résultats du test de Khi-Deux de la qualité des services publics des PP

		La qualité des services publics après					
		Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante	Total
La qualité des services publics avant	Pas du tout satisfaisante	20	40	3	0	0	60
	Peu satisfaisante	0	0	50	10	0	60
	Moyennement satisfaisante	0	0	0	50	0	50
	Satisfaisante	0	0	10	0	30	40
	Très satisfaisante	0	0	0	0	10	10
	Total	20	40	60	60	40	220

Source : Résultats du SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, nous allons analyser les principaux résultats de la qualité pour les personnes physiques à savoir « *Pas du tout satisfaisante* », « *Moyennement satisfaisante* » et « *Très satisfaisante* ». Comme nous pouvons le remarquer sur un effectif de 60 PP qui jugeaient que la qualité des services publics n'était pas du tout satisfaisante, la qualité des services publics

après la dématérialisation des services publics, de l'effectif de 60 PP, 50 parmi elles ont marqué qu'elle devenue moyennement satisfaisante, 10 PP ont marqué qu'elle devenue satisfaisante.

Pour les 10 PP qui qualifient la qualité comme elle était très satisfaisante, il n'y a pas de changement comme le montre le tableau.

Tableau n°5 : Résultats du test de Khi-Deux de la rapidité des services publics des PP

		La rapidité des services publics après					
La rapidité des services publics avant		Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante	Total
	Pas du tout satisfaisante	20	20	20	0	0	60
	Peu satisfaisante	0	0	20	50	0	70
	Moyennement satisfaisante	0	0	0	20	30	50
	Satisfaisante	0	0	0	0	20	20
	Très satisfaisante	0	0	0	0	20	20
Total		20	20	40	70	70	220

Source : Résultats du Logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, nous allons analyser les principaux résultats de la rapidité à savoir « Pas du tout satisfaisante », « Moyennement satisfaisante » et « Très satisfaisante ». Comme nous pouvons le remarquer sur un effectif de 60 PM qui jugeaient que la rapidité des services publics était pas du tout satisfaisante, nous pouvons constater que parmi un effectif de 50 PM, déjà 20 PM ont jugé la rapidité des services publics maintenant est satisfaisante et 30 pense même que qu'elle est devenue très satisfaisante.

Concernant les 50 PP qui pensent que la rapidité des services publics était moyennement satisfaisante, pour ce qui est de la rapidité après la digitalisation mise en place, elles ont marqué qu'elle s'est évoluée jusqu'à ce qu'elle soit devenue très satisfaisante.

Pour les 20 PM qui qualifient la qualité comme elle était très satisfaisante, il y a pas de changement comme le montre le tableau parce qu'il y a pas un degré de satisfaction plus que celui-là.

Conclusion

Réussir à mettre en place une administration électronique n'est pas quelque chose d'aisé, ses objectifs doivent justifier ses moyens, notre travail nous a mené à tirer quelques résultats pertinents, à savoir que la DGI a fait beaucoup d'effort pour accompagner le changement, ces efforts se résument dans la facilitation des démarches administratives aux contribuables notamment pour les investisseurs. La digitalisation des services publics a eu beaucoup d'effets positifs sur tous les plans.

Notre étude pratique nous a permis d'analyser les indicateurs de performance des services publics rendus par les deux DGI à savoir DGI des personnes physiques et celle des personnes morales. D'après nos études théoriques, nous avons pu assimiler que parmi les indicateurs de performance des services publics : la qualité et la rapidité de ces services, notre étude nous a donnée comme résultats du côté des fonctionnaires des personnes morales, que ces derniers se sont déjà habitués aux changements des procédures administratives et la fourniture des services publics dématérialisés, il faut rappeler que la mise en place de la digitalisation des services publics a été généralisée en 2016 à toutes les entreprises quel que soit leurs chiffres d'affaires. Même si les services publics au sein de la DGI des personnes morales ne sont pas tous dématérialisés, les tâches administratives pour les ressources humaines se sont devenues opérationnelles.

Du côté des personnes morales, ces dernières ont facilement compris l'utilisation des outils informatiques et les formalités administratives au début, vue que les personnes avec qui la DGI a le contact se sont des experts comptables, des secrétaires, des Adouls, des aides comptables... ils ont un minimum de connaissance pour accompagner le changement.

Pour ce qui est de la DGI des personnes physiques, nous avons pu constater que le personnel a besoin de beaucoup de formations pour qu'il soit en mesure de communiquer avec les citoyens, parce qu'il existe des personnes physiques de différentes catégories socio-professionnelles et de différents niveaux d'instruction. Donc il reste encore des efforts à faire en matière de formations théoriques et pratiques de la part de l'administration fiscale marocaine.

Du côté des personnes physiques, ces dernières n'ont pas pu facilement s'adapter aux changements de procédures administratives, ce qui fait que leurs comportements avec l'administration se développent d'une manière très lente.

Recommandations

Commençons par nos premiers résultats, les principales recommandations que nous pouvons présenter sur la base des études que nous avons élaborées auprès de la DGI des **personnes morales** sont les suivantes :

- ✓ La nécessité de faire plus de formations et les assurer en permanence pour que les fonctionnaires soient en mesure d'expliquer les nouvelles procédures administratives aux contribuables.
- ✓ Le développement des compétences et la mise à niveau des fonctionnaires.
- ✓ Développer des infrastructures de télécommunication solides pour éviter les blocages des serveurs en pleine utilisation.
- ✓ La nécessité de dématérialiser les autres services publics, afin d'essayer d'éviter le déplacement des personnes morales à la DGI pour des services qui ne sont pas encore dématérialisés, accélérer donc le processus de digitalisation.

La DGI des personnes morales n'a pas vraiment de vrais problèmes concernant la dématérialisation des services publics, la mise en place de cette dématérialisation est devenue déjà opérationnelle.

Nos études au sein de la DGI **personnes physiques** nous ont permis de sortir avec des recommandations, voici les principales :

- ✓ L'obstacle est culturel avant tout, il faut changer les mentalités.
- ✓ Il y a un vrai problème de communication entre les fonctionnaires et les citoyens. Nous proposons de développer des outils qui facilitent beaucoup plus la communication.
- ✓ La sensibilisation des usagers des gains de la dématérialisation.
- ✓ Mettre à jour continuellement les procédures administratives publiées pour fidéliser les utilisateurs et gagner leur confiance vis-à-vis de l'administration électronique.
- ✓ Mettre en place des dispositifs juridiques bien clairs qui accompagnent les changements de l'administration électronique.
- ✓ Mettre en place les principes de la bonne gouvernance.

Bibliographie

- Akhannich, O., et all. (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.
- Bayle, J.-L. L. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris. Edition : l'harmattan. 272 pages.
- Carter, L., Belanger, F., (2004). Citizen Adoption of Electronic Government Initiatives. *Th Hawaii Int. Conf. Syst. Sci.* 10.
- Charles, L. (1998). " Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto évaluation ". Canada: IDRC. p. 147
- 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.
- HATTAB Amélie, 2016. « *L'e-administration et la gestion de la relation aux citoyens* » Editions Harmattan. p.20
- HERVIER Guy « Numérique et collectivités locales, les métiers s'inventent », *Informatique news*, 20 juin 2014
- Irani, Z., Elliman, T., Jackson, P., (2007). Electronic transformation of government in the U.K.: a research agenda. *Eur. J. Inf. Syst.* 16, 327–335. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000698>
- La constitution marocaine de 2011.
- La loi constitutionnelle 2011, « Article 1-14-15-139. »
- Le discours royal de sa majesté le Roi Mohamed VI. Juillet 2018.
- Le discours royal de sa majesté le Roi Mohamed VI. Octobre 2016
- Le petit Larousse illustré, 2013.
- OBERDORFF Henri, 2006. « L'administration électronique ou l'e-administration » *Revue des politiques sociales et familiales*. p.9
- Parent, M., Vandebeek, C.A., Gemino, A.C., 2005. Building Citizen Trust Through E-government. *Gov. Inf. Q.* 22, 720–736. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.10.001>.

- Rapport France Urbaine, 2016. « Vive la dématérialisation ! Comment réussir un projet de dématérialisation budgétaire et comptable dans une collectivité locale. » Editions Finances Publiques, p.9.
- Rowley, J. (2011). E-Government stakeholders – Who are they and what do they want?. International Journal of Information Management, 31(1), 53-62
- Sabri K. & Khomsi H. (2022) « Du service public au service au public : Revue de littérature sur la modernisation de l’administration », Revue Internationale du Chercheur « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 969 – 994.
- Sauret Jaques, (2004) « Efficacité de l’administration et service à l’administré : Les enjeux de l’administration électronique ». Revue Française d’administration publique. Pp. 279-295
- Seifert, W. et Bonham, G. (2003). The transformative potential of e-government in transitional democracies. Public Management, 2 (3), 22.
- Yildiz, M. (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. Government information quarterly. 24(3), 646-665.