

Le digital et la performance de l'action de la douane au Maroc

Digital and the performance of customs action in Morocco

Auteur 1 : ATTAOUI Hicham,

Auteur 2 : ELMEZIANE Abderrazzak,

Hicham ATTAOUI, (Doctorant chercheur en sciences de l'économie et de la gestion)
Université Mohammed V de Rabat / FSJES - Souissi, Maroc.

Abderrazzak ELMEZIANE, (Enseignant chercheur en sciences de l'économie et de la gestion)
Université Mohammed V de Rabat / EST- Salé, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ATTAOUI. H & ELMEZIANE .A (2023) « Le digital et la performance de l'action de la douane au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 19 » pp: 863 – 889.

Date de soumission : Juillet 2023

Date de publication : Août 2023



DOI : 10.5281/zenodo.8367790
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé :

Encouragé par le développement spectaculaire de la technologie et les changements socioéconomiques qui s'en sont ensuivis, la transformation digitale est un phénomène qui s'est rapidement développé et généralisé tous azimuts.

Parallèlement, ayant montré ses preuves dans le secteur privé, la culture de la performance s'installe progressivement dans la sphère du management public.

Partant de ces constats, le présent article s'intéresse à l'étude de l'impact du digital sur la performance de l'action d'une organisation publique, qui s'est engagée dans cette voie depuis plusieurs années, en l'occurrence, l'Administration des Douanes et Impôt Indirects (ADII) au Maroc.

En effet, tout en se basant sur les enseignements des théories des organisations, notamment celles qui concernent le new public management, la méthodologie adoptée pour aborder la problématique proposée s'inspire du modèle du tableau de bord prospectif (BSC) à travers l'analyse des indicateurs clés de performance relatives à l'action de l'ADII.

Mots clés : Performance, Digital, Douane, KPI, BSC.

Abstract : (Traduction révisée)

Encouraged by the spectacular development of technology and the ensuing socio-economic changes, digital transformation is a phenomenon that has developed rapidly and spread far and wide.

At the same time, having proved its worth in the private sector, the performance culture is gradually taking hold in public management.

With these observations in mind, this article looks at the impact of digital technology on the performance of a public organization that has been moving in this direction for several years: the Moroccan Customs and Indirect Tax Administration (ADII).

The methodology adopted to tackle the proposed problem is based on the Balanced Scorecard (BSC) model, through the analysis of ADII's key performance indicators, while drawing on the lessons of organizational theories, particularly those relating to new public management.

Keywords : Performance, Digital, Customs, KPI, BSC.

Introduction

L'organisation en tant qu'objet d'étude n'a pas encore dévoilé tous ses mystères. Les différents niveaux d'analyse et les multiples angles d'attaque font que les questions qui la concernent soient encore d'actualité. Les thèmes qui abordent les effets de la technologie sur la performance managériale des organisations est, certes, un exemple édifiant à cet égard.

Du cas d'Uber¹ dans le secteur du transport à celui de Spotify dans le domaine de la musique en passant par Booking² et Airbnb³ dans l'hôtellerie et le voyage, la liste est loin d'être exhaustive dans ce sens.

Qu'il s'agisse d'entreprises privées, organismes publics, société civile ou particuliers, l'épreuve de la dernière crise sanitaire de Covid-19 (e-commerce, télétravail, enseignement à distance, services en ligne, etc.), n'a fait que confirmer l'importance et l'intérêt de la transformation digitale.

En effet, les développements spectaculaires des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que l'apparition et l'essor des technologies dites de « rupture » au sens de Clayton Christensen (Sustaining vs Disruptive technologies)⁴ telles que l'intelligence artificielle (IA) ou la Blockchain⁵ (technologie de stockage et de transmission d'informations sans autorité centrale), n'ont fait qu'alimenter davantage le besoin de la recherche en la matière.

¹ On parle actuellement d'« ubérisation » de l'économie : néologisme, popularisé en francophonie par Maurice Lévy après un entretien accordé au Financial Times en décembre 2014. Le terme provient de l'entreprise Uber qui a généralisé à l'échelle planétaire un service de voiture de tourisme avec chauffeur entrant directement en concurrence avec les taxis.

² Booking.com : start-up qui propose des hébergements allant de l'hôtel au gîte touristique en passant par l'appartement. En 2014, la société est présente dans 59 pays et compte 7 000 employés ; elle propose de l'hébergement dans plus de 540 000 propriétés dans 202 pays.

³ Airbnb (initialement Airbed and breakfast, « matelas gonflable et petit déjeuner » en français) est un service payant de location de logements de particuliers, d'entreprises hôtelières et d'investisseurs en immobiliers locatifs para-hôtelières. Fondée en 2008, le site Internet contient en 2015 plus de 1,5 million d'annonces dans 34 000 villes et 192 pays.

⁴ Clayton M. C., *The Innovator's Dilemma : When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, 1997, p. xv.

(A l'opposition des technologies de continuité, le terme technologie de rupture fut introduit par Clayton M. Christensen, dans son ouvrage *The Innovator's Dilemma*. Il s'agit d'une innovation technologique qui porte sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur le marché. Exemples : l'Intelligence Artificielle, Blockchain, Technologies Quantiques, etc.)

⁵ Qu'est-ce que la technologie blockchain ?, sur le site IBM, consulté le 29 avr. 2023.

<https://www.ibm.com/fr-fr/topics/blockchain>

(Blockchain ou chaîne de blocs : définie selon IBM comme étant « un grand livre partagé et immuable qui facilite l'enregistrement des transactions et le suivi des actifs dans le réseau de l'entreprise. Un actif peut être matériel (une maison, une voiture, de l'argent, un terrain) ou immatériel (propriété intellectuelle, brevets, droits d'auteur, marque). Tout ce qui a de la valeur est traçable et échangeable sur un réseau de blockchain, ce qui réduit les risques et les coûts pour toutes les parties concernées.)

Dans cette même veine, **le sujet** proposé par le présent article, qui porte sur le digital et la performance de la douane au Maroc, a pour **objectif** d'étudier l'impact de la transformation digitale (TD) sur la performance de l'action publique, à travers l'examen du cas de l'Administration des Douanes qui s'est engagée dans cette voie depuis au moins deux décennies.

Nombreux sont les arguments qui justifient **l'intérêt** d'analyser la performance dans le contexte particulier du secteur public. D'une part, l'opportunité d'adopter des bonnes pratiques ayant fait leur preuve dans le secteur privé, par le secteur public, et d'autre part, la réorientation progressive et généralisée de la gestion publique vers la logique des résultats.

En ce qui concerne le Maroc, la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances constitue une rupture par rapport au passé, dans la mesure où elle a renforcé la sincérité des ressources et charges de l'état, et ce, par la détermination claire des résultats obtenus à la lumière de objectifs fixés⁶. Ainsi, de nouvelles règles de budgétisation ont été introduites au niveau des lois de finances de telle sorte que l'ensemble des départements ministériels se redirigent vers un nouveau management par la performance, en remplacement des anciens modes basés uniquement sur l'exécution et les moyens.

La structure de recherche proposée dans le cadre du présent article s'articule autour des trois axes suivants :

Tout d'abord, le cadre théorique relatif aux principaux concepts évoqués, à savoir « **la performance** » qui peut être définie, a priori, comme étant une réalisation ou un résultat qui sous-tend un dépassement ou un surcroît, et « **la transformation digitale** », pouvant être définie comme étant les « changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine »⁷ ;

Ensuite, les considérations méthodologiques relatives à notre étude, notamment concernant la stratégie de vérification par étude de cas, l'entretien (semi-directif) de recherche et les indicateurs de performance ;

Il y a lieu de noter à ce niveau, qu'une grille d'analyse a été élaborée sur la base des entretiens semi-directifs réalisés avec une dizaine de responsables douaniers, dans l'objectif d'explorer la

⁶ Loi n° 130-13, Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc, Édition 2015, Articles 1-10.

⁷ Entreprise du futur : Enjeux de la transformation numérique, Edition Institut Mines-Télécom, 2016, p. 7.

perception, les méthodes d'évaluation (indicateurs de mesure) et les déterminants de la performance au sein de l'ADII⁸ ;

Enfin et en partant de l'hypothèse que la transformation digitale impacte positivement la performance, nous allons tenter de répondre à notre question principale, à savoir : **dans quelle mesure le digital impacte-il la performance de l'action publique dans le cas de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects au Maroc ?**

En effet, bien que la nature de l'effet de la transformation digitale sur la performance soit encore loin de faire l'unanimité, nombreux sont les auteurs qui sont convaincus qu'il s'agit d'un impact positif, à l'image de Westerman qui considère que « the use of technology to radically improve performance or reach of entreprises »⁹.

Sur le plan **méthodologique**, nous allons nous inspirer des méthodes mixtes qui gagnent de plus en plus le terrain de la recherche dans les sciences économiques et de gestion, dans la mesure où les deux méthodes, qualitative et quantitative, seront exploitées.

En effet, étant donné que le traitement de la problématique proposée implique le recours à l'outil statistique à travers l'analyse des indicateurs pour vérifier l'hypothèse de départ, l'étude s'inscrit dans la cadre de l'approche hypothético-déductive.

Cela dit, le choix d'une telle démarche semble être pertinent à notre étude, dans la mesure où sur le plan **épistémologique**, celle-ci s'apprête judicieusement à la posture adoptée dans notre présente recherche, à savoir : le post positivisme, l'un des positionnements les plus privilégiés au niveaux des sciences économiques et de gestion.

Nul besoin de rappeler à cet égard, que contrairement aux paradigmes positivistes au sens d'Auguste Comte, et à la lumière des critiques de Karl Popper (falsification vs vérifiabilité), Thomas Kuhn (révolutions scientifiques) ou encore Simon (sciences de l'artificiel) par exemple, « dans le post-positivisme, la réalité n'est pas absolue et l'objectivité du chercheur aussi »¹⁰.

Ainsi, le présent article se propose de traiter cette problématique selon le **plan** suivant :

⁸ Administration des Douanes et Impôts Indirects.

⁹ Westerman et al, (2011) cité dans Boumahdi L. et Ouashil M., L'impact de la digitalisation des services fiscaux sur la performance de la Direction générale des impôts au Maroc, Public & Non profit Management Review, Vol.6.1(2023), IMIST, p. 24.

<https://revues.imist.ma/index.php/PNMReview/article/view/39585/20464>

¹⁰ Bouyzem, M. & Al Meriouh, Y., La recherche en sciences de gestion : Etapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance, Revue Economie, Gestion et Société, n° 14, décembre 2017, p 10.

<https://revues.imist.ma/index.php/REGS/article/view/10736/6118>

Dans un premier temps, nous allons mettre en exergue du cadre conceptuel de l'étude ; Ensuite, nous aborderons les considérations méthodologiques relatives à notre recherche ; et Enfin, nous allons étudier l'impact du digital sur la performance de l'action de la douane au Maroc, avant de conclure.

Par ailleurs, il sied de préciser que cet exercice, pourrait être complété, en tant que de besoin, par des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives (questionnaires de satisfaction par exemple) dans le cadre d'autres travaux futures.

1. Cadre théorique

1.1. Le concept de performance

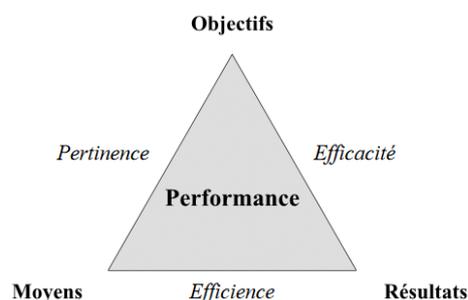
1.1.1. Définition et évolution du concept

Sur le plan étymologique ce terme n'est pas récent. Le vocable « performer » appartient l'ancien français du XIII siècle. Or, « c'est en 1839 que le mot « performance » a été introduit dans le dictionnaire français, il a été emprunté du mot anglais « performance », dérivé de « to perform » qui est lui-même issu de l'ancien français « parformer »¹¹.

Dans le domaine de la gestion, le terme « performance » peut prendre des significations qui oscillent autour d'autres notions voisines comme l'efficacité et la qualité. Il s'agit de l'aptitude d'une entreprise ou organisation à atteindre ses objectifs d'une façon optimale.

Le célèbre modèle de Gilbert (1980) par exemple, propose à ce sujet un triangle composé de trois dimensions relatives à l'efficacité (résultats/objectifs), l'efficience (résultats/moyens) et la pertinence (moyens/objectifs). Selon ce modèle, la combinaison optimale de ces trois capacités conduit donc à la performance globale.

Figure n° 1 : Le modèle de performance de Gilbert



Source : Triangle de la performance, Gilbert 1980.

¹¹ Domin et Nieddu (2012), cité dans : Hairout W., Les systèmes de mesure de la performance organisationnelle comme levier de la performance des établissements publics marocains, IJAFAME, Volume 2, Issue 5 (September, 2021), pp.552-566. p. 554.

Bien qu'il soit l'un des concepts très en vogue aujourd'hui, la performance reste difficile à cerner, à tel point que certains auteurs comme Bourguignon se demandent sur la possibilité même de lui accorder une définition qui soit acceptée par tout le monde.¹²

En guise de réponse à cette interrogation, « Michel Lebas va encore plus loin dans son article. Il caractérise la performance en gestion non seulement en validant les propos d'Annick Bourguignon, mais surtout il attire notre attention sur la différence entre la performance et être performant. L'adjectif performant est utilisé pour parler de la capacité à atteindre ces objectifs dans le futur. Tandis que la performance désigne plutôt un résultat passé. »¹³

Michel Lebas souligne en effet, l'importance de connaître le modèle de causalité des résultats passés pour comprendre si les conditions et les événements futurs permettront la prolongation de la tendance observée. En fait, dans le cadre du pilotage de son activité, la prise de décision par le manager s'appuie à la fois sur la connaissance de la performance et sur le modèle de causalité ayant généré ces résultats.

Nwamen confirme cette proposition en faisant remarquer la confusion souvent faite avec d'autres concepts similaires : efficacité, efficience ou encore résultat¹⁴. Cette difficulté peut être expliquée par la différence entre les schémas de compréhension dictés par les différents angles d'attaque, selon qu'il s'agisse de dirigeants, chercheurs, actionnaires, etc.

Ainsi, la performance peut être définie d'une manière générale, comme étant une réalisation ou un résultat qui sous-tend un dépassement ou un surcroît. Dans le domaine de la gestion, il s'agit plus précisément, d'atteindre les objectifs fixés dans les conditions les plus optimales en termes de délai et de coûts.

Aussi, est-il à noter que la qualité du service et la satisfaction des clients par exemple, comptent également dans l'évaluation de la performance d'une entreprise ou une organisation.

Ces différentes dimensions de la performance feront l'objet d'une analyse plus détaillée au niveau du point suivant.

1.1.2. Dimensions de la performance

La dimension financière, à elle seule, n'est plus suffisante pour analyser la performance d'une organisation. En effet, la perception de la performance et, *a fortiori*, son évaluation se heurtent aux multiples dimensions qui rentrent en jeu dans sa définition, ou lors de l'élaboration des

¹² Amaazoul H., Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion, RCMP, N°2-Décembre 2018, p. 5.

¹³ Ammazoul H., op. cit., p.5.

¹⁴ Ibid.

indicateurs pour la mesurer.

De ce fait, Galambaud parle de performances de l'entreprise au pluriel dans une tentative de cerner ces diverses composantes¹⁵. Trois approches de classification peuvent être proposées dans ce cadre, à savoir : classique, pluridimensionnelle et globale.

- L'approche classique : les premières tentatives de définition de la performance s'inscrivent dans la cadre de l'approche classique, c'est-à-dire en se basant essentiellement sur des critères à caractère économique et financier tels que l'amélioration du couple valeur-coût¹⁶, la triptyque Economie-Efficience-Efficacité¹⁷, la création de valeur etc.
- L'approche pluridimensionnelle : en outre des critères classiques, cette approche propose également de se baser sur des critères d'ordre social ou sociétal. Morin et al (1994) proposent à ce titre « quatre dimensions de la performance »¹⁸. En outre de l'efficience économique, des valeurs des ressources humaines et de la pérennité de l'organisation, ils définissent une quatrième dimension relative à la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. Il s'agit en fait, de la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté.
- L'approche globale : Reynaud¹⁹ (2003) propose une conception tridimensionnelle, en l'occurrence économique, sociale et environnementale. Essid²⁰ qui s'inscrit également dans ce cadre, fait remarquer que, selon cette logique, la mesure de cette performance passe par les normes, les guides, etc.

Il importe de rappeler que les méthodes inspirées du modèle de la Balanced Scorecard (BSC) ou tableau de bord prospectif, développé aux années 1990s par Kaplan et Norton ont constitué un apport considérable à ce niveau. Ce modèle propose de traduire la stratégie d'une organisation en un ensemble d'indicateurs de performance relevant des quatre axes : « financier », « clients », « processus internes » et « apprentissage organisationnel ».

¹⁵ Gilbet & Charpentier (2004, p. 358), cité dans Ammazoul H., op. cit., p.6.

¹⁶ Ernult (2005, p. 25), cité dans Ammazoul H., op. cit., p. 10.

¹⁷ Henri Bouquin (2004, p. 63), cité dans Ammazoul H., op. cit., p. 12.

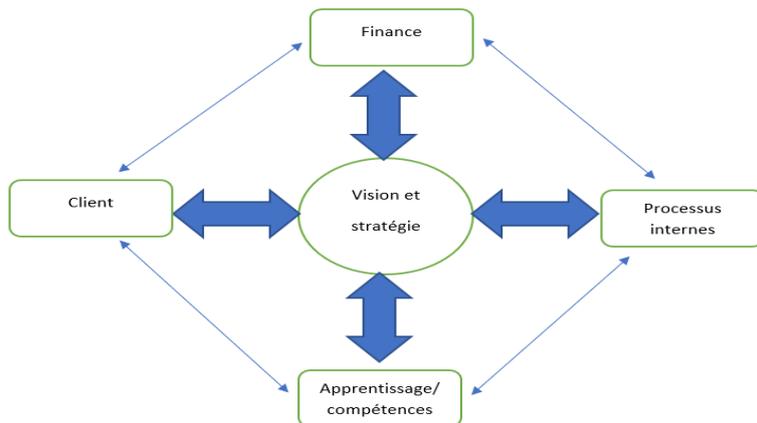
¹⁸ Samiha Gharbi, Béatrice Vincent, Robert Descargues. La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique. Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions, May 2006, Tunisie, p. 6.

<https://shs.hal.science/halshs-00558030>

¹⁹ REYNAUD (2003) cité dans Ammazoul H., op. cit., p. 17.

²⁰ ESSID (2009), cité dans Ammazoul H., op. cit., p. 18.

Figure n° 2 : Modèle du Tableau de Bord Prospectif de Norton et Kaplan



Source : <https://gerer-son-entreprise.fr/tableau-de-bord-prospectif-de-norton-et-kaplan/>

Grosso modo, l'évolution de l'appréhension de ce qu'on entend par performance est passée d'une vision unidimensionnelle de l'entreprise (ou de l'organisation d'une manière générale) à une conception globale de cette dernière en passant par plusieurs étapes intermédiaires.

1.2. Le concept de transformation digitale

De même que la performance, aborder les questions relatives à la transformation digitale n'est pas une tâche facile. Tout d'abord, l'apparition et la généralisation de l'utilisation de cette expression ne datent pas de très longtemps ; ensuite, ce concept polysémique souffre encore d'une manifeste imprécision quant à sa définition et son utilisation par les différents protagonistes dans divers contextes.

Cela dit, ce phénomène caractérisé par l'hégémonie de l'économie numérique via l'utilisation omniprésente des technologies de l'information et de communication dans tous les aspects de l'économie, y compris dans les opérations internes des organisations tant publiques que privées, est porteur de risques mais également d'opportunités.

Dans ce qui suit, nous allons tenter de dissiper, autant que faire se peut, le flou qui plane autour de cette notion, en présentant un aperçu historique sur son apparition et son évolution et en examinant les enjeux qui en sont liés.

1.2.1. Apparition et évolution du concept

Si l'on admet que l'expression « transformation digitale » est relativement récente, l'idée derrière cette notion est par contre très ancienne. Pour preuve : l'utilisation d'une terminologie similaire pour désigner des changements relatifs à des périodes historiques caractérisées par un

certain nombre d'évènements marquants ou de phénomènes inédits remonte à plusieurs siècles (TIC, NTIC²¹, Révolution technologique, etc.)

Ceci étant, tandis que certains chercheurs considèrent cette transformation comme une simple évolution de la dernière révolution technologique liée au développement d'internet et de l'informatique en réseau notamment, d'autres y voient une nouvelle révolution à part entière, dans la mesure où elle se démarque par un certain nombre de particularités ayant des implications considérables tant sur le plan théorique que pratique.

Certes, la transformation digitale « est un concept encore protéiforme dont les acceptions diffèrent entre universitaires et praticiens. »²². Les premiers à l'image de Stollerman et Fors (2004) par exemple l'associent aux « changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine »²³, tandis que les seconds à l'instar de Ludovic Cinquin²⁴ estiment que « la transformation digitale est l'exploitation radicale des possibilités d'Internet »²⁵.

Aurélié Dudézert confirme cette proposition en soulignant que « certains expliquent même qu'il est impossible de définir ce qu'est la transformation digitale de l'entreprise..., les tenants et les aboutissants de cette transformation digitale sont encore assez mal définis. »²⁶. Cependant, elle suggère qu'il s'agit de « l'exploration et l'exploitation des nouveaux possibles engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel »²⁷.

Par ailleurs, il faut remarquer, que cette expression est constituée de deux termes : « transformation » et « digitale ». Le « digital » insiste sur le volet technique, à savoir : les logiciels, la robotique, la Blockchain²⁸, l'IdO²⁹ etc., alors que la « transformation » renvoie aux processus.

²¹ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

²² Entreprise du futur : Enjeux de la transformation numérique, Edition Institut Mines-Télécom, 2016, p. 7.

²³ Ibid.

²⁴ DG d'Octo France, entreprise spécialisée dans l'accompagnement des entreprises dans leur transformation digitale

²⁵ Ibid.

²⁶ Dudézert A., La transformation digitale des entreprises. La Découverte, Repères, 2018, 128 pages, p. 13.

²⁷ Ibid., p. 20.

²⁸ Qu'est-ce que la technologie blockchain ?, sur le site IBM, consulté le 29 avr. 2023.

<https://www.ibm.com/fr-fr/topics/blockchain>

(Selon le site internet d'IBM, la blockchain est un grand livre partagé et inaltérable qui facilite le processus d'enregistrement des transactions et de suivi des actifs dans un réseau commercial. Un actif peut être matériel (une maison, une voiture, de l'argent, un terrain) ou immatériel (propriété intellectuelle, brevets, droits d'auteur, marque). Pratiquement tout ce qui a de la valeur peut être suivi et échangé dans un réseau de blockchain, ce qui réduit les risques et les coûts pour toutes les parties concernées.)

²⁹ Recommandation UIT-T Y.2060 (06/2012), Présentation générale de l'Internet des objets, UIT, 2012, p. 1.

<https://www.itu.int/ITU-T/recommendations/rec.aspx?rec=11559&lang=fr>

En effet, c'est cette transformation qui traduit le plus ce phénomène dans la mesure où c'est elle qui explique davantage les changements qui s'opèrent au niveau de l'organisation, de la communication et des échanges intra et inter-entreprises. Nul besoin de rappeler que les processus de transformation digitale impliquent des changements majeurs sur le plan de la hiérarchie et la culture de l'organisation, notamment en termes de modes de communication pour permettre le passage des silos vers la transversalité. L'exploitation des possibilités offertes par internet (présence en ligne actualisée et en phase avec l'image de l'entreprise...) et les nouvelles technologies impactent les modes de fonctionnement et les habitudes aussi bien en interne (automatisation, flexibilité, agilité...) qu'à l'extérieur (modes d'achat, communication et services vers le client, réseaux sociaux, etc.).

Ainsi, il est opportun lors du traitement des questions relatives à la « transformation digitale » de se focaliser plus sur le volet « transformation » que sur celui de « digital ».

Dans cette même optique, certaines définitions considèrent qu'il s'agit d'un « processus continu d'intégration des différentes technologies du logiciel selon une stratégie définie dans une vision globale où l'humain est au centre », ou encore « une démarche adoptée ayant pour objectif d'apprendre comment internet et les nouvelles technologies peuvent être utilisées pour repenser de manière profonde les règles d'un écosystème existant (marché, clients, secteurs, processus, relations...) et d'élargir les possibilités ».

Cependant, nous proposons de retenir cette définition qui considère la « transformation digitale » comme le processus sociotechnique qui consiste à exploiter les possibilités offertes par les nouvelles technologies du digital, internet, etc. pour transformer profondément l'ensemble des procédures organisationnelles, fonctionnelles et relationnelles vers le développement de nouveaux business modèles.

Cette définition apporte, à notre modeste avis, plus de précisions, tout en tenant compte du rôle de l'outil technologique et l'aspect changement et apprentissage continu.

(Internet des Objets : défini par l'Union internationale des télécommunications comme une « infrastructure mondiale pour la société de l'information, qui permet de disposer de services évolués en interconnectant des objets (physiques ou virtuels) grâce aux technologies de l'information et de la communication interopérables existantes ou en évolution. ». Autrement dit, il s'agit de faire fonctionner des objets (ordinateurs, tablettes, smartphones ...) par le biais d'un système de communication (Internet, Wi-Fi, Bluetooth, ...) grâce à une identification numérique (adresse IP, protocole, http,...).

1.2.2. Enjeux de la transformation digitale

Les enjeux liés au phénomène de la TD sont très nombreux et peuvent être classés selon trois catégories :

- Enjeux techniques

La technologie joue un rôle essentiel dans la transformation de l'organisation et de ses modes de fonctionnement, en ce sens qu'elle a un impact direct sur l'informatisation et l'automatisation des processus, et un effet indirect sur l'évolution des pratiques liés au métier.

La réussite d'un tel chantier implique un alignement technologique sur les orientations stratégiques de l'organisation dans l'objectif de maîtriser l'ensemble des flux d'information pour qu'ils soient adaptés au nouveau contexte. En effet, «l'enjeu en est que les technologies numériques participent à améliorer les processus de création de valeur, tout en tenant compte de la gestion des risques et des performances techniques»³⁰, d'où l'importance d'une (bonne) gouvernance des technologies de l'information à ce niveau.

- Enjeux économiques

Il est évident que la transformation digitale favorise le développement de nouveaux modes d'organisation et la convergence vers de nouveaux modèles économiques. Cela dit, elle apporte des changements majeurs concernant l'ensemble des composantes de l'environnement global de l'entreprise, notamment la place qu'occupent les clients.

Aussi, la manière dont les flux d'informations sont gérés aussi bien en interne qu'en externe de l'organisation n'est plus la même, dans la mesure où l'image de l'entreprise et partant, son modèle de création de la valeur et sa pérennité en dépendent étroitement.

Ainsi, comme le souligne Joujard, « à l'instar du capital marque que les financiers intègrent aujourd'hui dans la valorisation des firmes, il nous semble que, dans une économie de la connaissance les entreprises devraient être capables de définir et de valoriser leur capital numérique. Une question primordiale nous semble donc être de vérifier si l'on peut parler de capital numérique des entreprises et, le cas échéant, l'évaluer ».³¹

³⁰ Bounfour et All, (2015), cité dans Janati-Idriss F., La transformation digitale des PME au Maroc: enjeux et perspectives 202 Revue Repères et Perspectives Economiques, Vol. 4, N°2, Semestre 2, 2020, p. 202.

³¹ Janati-Idriss F., La transformation digitale des PME au Maroc: enjeux et perspectives 202 Revue Repères et Perspectives Economiques, Vol. 4, N°2, Semestre 2, 2020, p. 203.

- Enjeux humains

L'appropriation des technologies digitales par l'ensemble des acteurs semble être une condition sine qua non pour la réussite du processus de transformation.

En effet, en outre de la nécessaire implication du top management, la question de l'appropriation des outils technologiques est primordiale et mérite d'occuper une place centrale au niveau de la stratégie des organisations qui se lancent dans cette aventure.

Ceci étant, dans l'usine du futur, « le rôle de l'homme dans le triangle homme/machine/produit est appelé à se modifier profondément ; les opérateurs seraient en effet équipés d'outils de réalité augmentée et communicants pour interagir avec les autres membres de l'équipe, surveiller la chaîne de production et repérer les incidents. Homme et machines sont ici profondément imbriqués. Les compétences sont modifiées, le sens du métier évolue»³².

La digitalisation accrue impacte certes, les compétences individuelles mais aussi collectives dans l'ensemble des organisations. Pour preuve, la relation de l'homme avec la machine est forcément influencée par l'automatisation massive par exemple, d'où l'inévitable enrichissement des tâches et la montée en compétence pour lesquels les entreprises doivent être préparées pour rester compétitives.

1.3. La performance dans le contexte du secteur public

1.3.1. Les particularités du secteur public

Bien qu'ils puissent s'accorder sur certains points, le secteur public se distingue du privé à plusieurs niveaux, notamment en ce qui concerne la logique de fonctionnement.

En fait, le premier se démarque tout d'abord par son financement qui est assuré par l'Etat, et poursuit par conséquent, des objectifs souvent différents par rapport au second, dans la mesure où il est appelé à satisfaire les besoins collectifs de la population.

Pestieau et Gathon, (1996) font remarquer par ailleurs, que « compte tenu du fait que les finalités des entreprises publiques sont différentes de celle du secteur marchand, la création de valeur ne peut être entendue comme une recherche de profit financier », d'où l'importance d'intégrer d'autres critères tels que la satisfaction des clients et des employés dans la mesure de la performance de l'action publique.

³² Jaujard (2015), cité dans Janati-Idriss F., op. cit., p. 203.

La logique de l'action publique ayant pour objectifs, de garantir l'accès aux services publics à tous les citoyens et de contribuer à la solidarité et à la cohésion économique, sociale et culturelle de la société, échappe à celle du marché et à la recherche du profit.

Par ailleurs, le développement de la culture de l'évaluation des politiques publiques ainsi que l'appel à la reddition des comptes, poussent les responsables publics à s'inscrire de plus en plus dans une logique de gestion axée sur les résultats et non seulement sur les moyens.

Les contrats objectifs moyens (COM) par exemple, sont un moyen concret pour mettre en pratique cette gestion par la performance, notamment dans la cadre de la réforme budgétaire.

Le pilotage de la performance au sein des organisations publiques peut donc s'inspirer des modèles issus du secteur privé tel que le tableau de bord prospectif par exemple. En effet, dans sa recherche sur l'introduction de la BSC dans les administrations de l'État en France, Benzerafa affirme que « l'observation des multiples cas de mises en place de la BSC dans le secteur public à l'étranger, et les expériences françaises, confirme la possibilité de mise en place de la BSC dans une organisation de ce type »³³.

1.3.2. Réforme budgétaire et performance : Loi Organique relative à la Loi de Finances

Au Maroc, la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances (LOLF) constitue une rupture par rapport au passé, dans la mesure où elle vise la sincérité relative aux ressources et charges de l'état, et ce, par la détermination claire des résultats obtenus par rapports aux objectifs fixés³⁴.

Elle répond à l'impératif d'adaptation aux nouvelles dispositions constitutionnelles dans le domaine des finances, tout en permettant le renforcement de la déconcentration administrative et des synergies des interventions au niveau territorial et par conséquent, impacter positivement le développement de la région, sans quoi aucun développement durable sur le plan national ne peut être espéré.

In fine, il semble que le principe de la performance en général, ainsi que l'objectif d'améliorer la performance de l'action publique en particulier, constituent la pierre angulaire quant à l'esprit de cette réforme. La pratique confirmera (ou infirmera) dans quelle mesure les résultats qui seront obtenus traduiront réellement les objectifs escomptés.

³³ Benzerafa M., L'introduction de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat en France : Premières conclusions d'une recherche empirique, *Politiques et Management Public*, vol. 25, n° 4, 2007, p. 87.

³⁴ Loi n° 130-13, Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc, Édition 2015, Articles 1-10.

Concernant le secteur public, abstraction faite des différences en termes d'engagement et de rythme du changement entre les différents départements, l'effort de digitalisation se généralise et s'intensifie de plus en plus, notamment dans des pays sous-développés ou en voie de développement.

Un récent rapport de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) considère qu'il s'agit de « l'une des tendances lourdes qui impacteraient, à l'horizon 2030, tant la compétitivité des économies, en participant à la redéfinition des règles concurrentielles que les rapports sociaux, en conduisant à une transformation profonde des conditions du vivre-ensemble ».

Effectivement, l'informatisation et la dématérialisation progressive des procédures et services rendus aux citoyens, permettent des gains énormes en termes de délai et de coût, tout en renforçant l'éthique et la transparence dans les transactions.

Le développement des échanges de données informatisé entre administrations et organismes publics au Maroc, et par ricochet, l'amélioration des infrastructures techniques, réglementaires et procédurales nécessaires à sa mise en œuvre, illustrent clairement l'engagement de l'Etat dans ce processus de transformation, condition sine qua non de la performance et, a fortiori, de développement et de pérennité.

2. Considérations méthodologiques

2.1. Quelques méthodes de recherche en sciences de gestion

De prime à bord, il importe de souligner que le but ici, n'est pas de lister exhaustivement toutes les méthodes mises en pratique dans la recherche en économie et gestion. Or, notre objectif est plutôt de mettre en exergue, ne serait-ce que sommairement, celles utilisées dans la cadre du présent travail, à savoir l'étude de cas et l'entretien de recherche.

2.1.1. L'étude de cas comme stratégie de recherche

Bien qu'elle soit confrontée à une certaine réticence dans la recherche en économie et gestion, il s'agit d'une méthode ayant pour objectif la description et la compréhension d'un fait, qui est fréquemment utilisée en sciences sociales. Pourtant, comme le défend Martine Hlady-Rispal dans un article publié dans la Revue Française de Gestion³⁵ et devenu célèbre à ce propos, il s'agit d'une stratégie de recherche d'un grand intérêt méthodologique et théorique.

L'objectif du chercheur dans ce cas n'est pas d'agir sur les variables en cause tel qu'il est

³⁵ Hlady-Rispal M., Une stratégie de recherche en sciences de gestion : l'étude de cas, Revue Française de Gestion, n° 253/2015.

question pour d'autres stratégies par exemple, mais il cherche seulement à observer les interrelations possibles entre ces variables.

Cette méthode offre la possibilité et l'avantage d'étudier un nombre limité de cas considérés comme significatifs au lieu de généraliser l'investigation sur un grand nombre de personnes ou de faits.

Cependant, il sied de faire remarquer à cet égard, que les études de cas sont souvent sujettes à confusion avec la recherche –action ou considérées (à tort) comme études (qualitatives) exploratoires. En effet, « les études de cas longitudinales, sont des travaux empiriques non exploratoires, qualifiées par Yin (1990) de stratégies de recherche à part entière. »³⁶

Cependant, le respect de quelques principes fondamentaux et de prérequis reste nécessaire pour une utilisation rigoureuse de cette méthode, dont principalement :

- Le projet de recherche : cohérence avec les cadres épistémologique et théorique, nature et spécificités du projet (richesse et diversification des données à collecter...);
- Les acteurs impliqués : bonne interaction entre le chercheur (recherche du savoir et de la connaissance) et les acteurs impliqués (logique d'action des dirigeants, responsables...), leur convaincre de l'intérêt de l'étude, gagner leur confiance (confidentialité des données, sensibilité des informations informelles, etc.) et ;
- Le chercheur : ses qualités (sens d'observation, capacités d'interprétation, plaider ses positions...) et son positionnement par rapport à l'étude (objectivité et neutralité pour les positivistes, influence pour les constructivistes, etc.).

2.1.2. L'entretien semi-directif de recherche

Directif, semi-directif ou non directif (ou libre), l'entretien de recherche est une méthode largement plébiscitée, notamment dans le cadre des études qualitatives. Il va sans dire que chaque type d'entretien a ses avantages et ses limites, et que le choix de l'un ou de l'autre est tributaire de la nature et de l'objectif de l'étude.

Dans notre cas, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Sur la base d'un guide élaboré à cet effet, l'entretien qui couvre trois thèmes principaux, à savoir : la perception, les déterminants et la mesure de la performance au sein de la douane, et ce, dans le contexte de la réforme budgétaire au Maroc.

Ce guide se décline en cinq questions principales qui ont été posées à des responsables relevant des services centraux et régionaux de l'ADII. En fonction des réponses obtenues, le guide de

³⁶ Ibid., p. 252.

l'entretien prévoit d'autres questions secondaires à poser lorsque le besoin d'obtenir un détail ou une précision se fait ressentir.

2.2. Mesure et indicateurs clés de la performance

2.2.1. Mesure de la performance

Abstraction faite de l'approche de définition ou l'ongle d'appréhension de la performance, l'évaluation de cette dernière passe nécessairement par la mesure des réalisations ou des résultats des actions menées.

Les indicateurs statistiques sous forme de nombres ou de ratios, sont généralement les instruments de mesure privilégiés dans l'analyse en économie et gestion.

A titre d'exemple, la mesure de la performance d'une entreprise prend en compte trois éléments fondamentaux qui sont le chiffre d'affaires, la production et la valeur ajoutée.

Or, cette vision de l'évaluation se base uniquement sur le niveau d'activité et s'inscrit, de facto, dans une logique de court-terme, d'où l'intérêt d'introduire d'autres dimensions dans les instruments de mesure de ladite performance.

Lorsqu'il s'agit d'un service public, ce problème se pose avec plus d'acuité dans la mesure où celui-ci, tout en étant régit par les principes de continuité, d'équité, et d'adaptabilité se distingue par ses objectifs et sa finalité.

Dans tous les cas, des modèles comme le tableau de bord prospectif (BSC) par exemple, proposent de remédier à ces insuffisances en tenant compte de quatre vecteurs, à savoir : le financier, l'amélioration continue des processus internes, l'apprentissage organisationnel et les clients.

2.2.2. Indicateurs clés de performance

Les indicateurs clés de performance (KPI)³⁷ peuvent être définis comme étant des unités de mesure relatives à des éléments spécifiques, qui permettent aux entreprises et organisations d'évaluer l'efficacité d'un projet. Ils servent à indiquer, par la mesure des actions engagées ou leurs résultats dégagés si l'on se rapproche (ou non) des objectifs fixés et dans quelle mesure, afin de prendre les décisions convenables en temps opportun ainsi que les mesures qui s'imposent le cas échéant.

Nous pouvons distinguer entre deux types d'indicateurs. Les indicateurs globaux qui concernent directement l'activité de l'organisation tels que la satisfaction des clients par exemple, et les indicateurs spécifiques d'impact qui concernent l'effet des actions de

³⁷ De l'anglais Key Performance Indicators.

l'entreprise sur ses marchés (stratégie de vente par exemple) ou de l'organisation sur son environnement de façon générale.

L'élaboration d'un bon indicateur est cruciale pour la réussite de tout le processus d'évaluation.

En effet, les KPI doivent être SMART³⁸, c'est-à-dire :

- Spécifique : simple, compréhensible et adapté à une action ou à un objectif précis ;
- Mesurable : éligible à la quantification, vérification et contrôle ;
- Acceptable : ambitieux certes, mais possible à réaliser ;
- Réaliste : qui peut être atteint raisonnablement ; et
- Temporellement défini : dont les échéances sont précisément définies.

3. Analyse de la performance de l'action de l'ADII

3.1. Phase exploratoire

3.1.1. Présentation et mission de l'ADII

Ayant des origines très anciennes, avec des structures qui reviennent à l'époque des Almoravides (IX^{ème} siècle), perfectionnées par les Almohades (XI^{ème} et XII^{ème} siècles) et complétées par les Alaouites (système des « Oumanas », etc.)³⁹, la douane marocaine s'est hissée une place parmi les administrations modernes depuis le début du XX^{ème} siècle⁴⁰.

Poussée par l'évolution de son environnement, notamment sur le plan institutionnel et réglementaire (réforme budgétaire, simplification des procédures et formalités administratives⁴¹, etc.), elle a inauguré son entrée à l'ère de la douane électronique grâce à l'amorçage relativement précoce de son processus de transformation digitale.

En effet, l'ADII s'est dotée de son premier système d'information baptisé SADOCC⁴² en 1991, avant l'adoption d'une nouvelle plateforme en 2004, à savoir : BADR⁴³ dont la version complète a été mise en service en 2009 (système de dédouanement via Internet interconnecté avec le guichet unique du commerce extérieur PortNet).

³⁸ Acronyme (qui veut dire intelligent en anglais) constitué des lettres initiales relatives à cinq mots, désignant les caractéristiques que doit avoir un (bon) objectif ou indicateur.

³⁹ La Douane Marocaine à travers l'histoire, Administration des Douanes et Impôts Indirects, Edition 2001. (Site internet de l'ADII : www.douane.gov.ma)

⁴⁰ De l'Acte d'Algéziras en 1906 (régime douanier du protectorat, jusqu'au premier code des douanes et impôts indirects, approuvé en 1977 par le dahir portant loi n°1-77-339 (09 octobre 1977).

⁴¹ Loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, publiée au BO le 19 mars 2020.

⁴² Système de l'Administration des Douanes et de l'Office des Changes.

⁴³ Base Automatisée des Douanes en Réseau

Avec ces 5577 agents⁴⁴, répartis entre l'administration centrale et ses dix directions régionales, l'ADII a traité près de 2 millions de déclarations en 2022 et a réalisé un record atteignant 131 milliards de dirhams en termes de recettes douanières, soit près de 40% des recettes budgétaires de l'état⁴⁵.

En outre des missions classiques relatives à la fiscalité, au contrôle des marchandises et des personnes et la lutte contre les trafics illicites que la douane assure, elle se charge également d'autres fonctions d'ordre économique (encouragement de l'investissement étranger, compétitivité des entreprises nationales...) et sécuritaire (protection des consommateurs, l'environnement et les espèces menacées d'extinction, le patrimoine culturel, etc.).

3.1.2. Analyse des entretiens semi directifs

Durant les mois de mai et juin 2023, des entretiens semi directif ont été réalisés avec une dizaine de responsables relevant des services centraux (Administration Centrale, Rabat) et extérieurs de l'ADII (Casablanca, Tanger, Nador et Dakhla).

Selon le guide élaboré à cet effet, certains entretiens ont été effectués en présentiel dans les bureaux desdits responsables, alors que d'autres ont été réalisés à distance (par téléphone). L'échantillon se veut représentatif autant que faire se peut, en touchant divers domaines douaniers, à savoir : le contrôle, l'audit, la communication, et la coopération internationale.

A la lumière des trois thèmes choisis, des questions fixées et des réponses obtenues, l'analyse desdits entretiens se résume au niveau de la grille suivante :

Tableau n° 1 : Grille d'évaluation des entretiens réalisés avec les responsables de l'ADII

Thème	Questions	Réponses
Perception de la performance	Que signifie pour vous le terme « performance »?	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte des objectifs - Meilleurs délais - Optimisation des ressources
Mesure de la performance	Comment mesure-t-on la performance au sein de l'ADII/votre structure? - Quels modèles?	<ul style="list-style-type: none"> - Modèles : non - Indicateurs : oui Exemples :

⁴⁴ Rapport d'activité de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, 2022.

⁴⁵ Rapport d'activité de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, 2022.

	<ul style="list-style-type: none"> - Quels indicateurs? - Quelles propositions? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombres d'affaires, dossiers, missions... - Montant des droits et taxes - Délai de réponse - Taux de satisfaction <p>Propositions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduire des critères qualitatifs (effort de négociation, de dissuasion...) - Comptabilisation du concours aux autres services - Évolution du rendement des agents
Déterminants de la performance	<p>Quels sont les déterminants de la performance de l'action de la douane?</p> <p>Quel est le rôle du digital dans cette performance?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des ressources humaines - Dématérialisation - Vitesse de l'environnement (clients, partenaires...) - Rôle du digital : très important (100% des réponses)

Source : Élaboré par les auteurs

Les principales conclusions qui en ressortent, sont les suivantes :

La perception de la performance est étroitement liée à la réalisation des objectifs fixés dans le cadre des contrats de performance (nouvelles forme des anciens contrats/objectifs/moyens);

Une large utilisation des indicateurs de performance selon des critères majoritairement quantitatifs, mais sans négligence de l'aspect qualitatif ;

Certains critères d'ordre qualitatif, l'évaluation relative au personnel (compétence, rendement...) et la prise en compte d'une partie de l'activité non comptabilisée, pourrait améliorer la mesure de la performance ;

Le digital (informatisation, dématérialisation, etc.) est un facteur déterminant qui joue un rôle très important dans la performance de l'action de l'ADII.

Cela dit, ces conclusions confirment, apriori, l'hypothèse relative à notre problématique, en l'occurrence, l'impact (positif) du digital sur la performance de l'action (publique) de la douane au Maroc.

3.2. Phase confirmatoire

À la lumière des résultats des entretiens semi-directifs réalisés et en se basant sur une analyse documentaire, nous allons vérifier l'existence d'un éventuel impact de la transformation digitale sur la performance au sein de l'administration des douanes au Maroc.

3.2.1. Contrats et indicateurs de performance au sein de l'ADII

Dans le contexte de la réforme budgétaire, caractérisé par l'avènement de la gestion par la performance, les directions centrales et régionales sont liées à la direction générale par des contrats/objectifs/moyens (COM). Depuis 2022, ces derniers ont cédé la place aux contrats de performance (CdP), dont le rôle principal est de fixer les objectifs à atteindre pour chaque structure, tout en permettant le suivi de l'évolution des réalisations à mi-chemin et par conséquent, l'intervention au moment opportun pour rectifier le tir.

Les quatre grands thèmes retenus à cet effet sont l'amélioration de l'efficacité des contrôles et sécurisation des frontières, l'accélération du passage en douane, l'amélioration de la gouvernance de l'Administration et les objectifs complémentaires.

En définitive, neuf objectifs principaux sont poursuivis, selon une vingtaine d'indicateurs à suivre et qui peuvent varier légèrement d'une année à l'autre⁴⁶.

Nul besoin de rappeler que ces indicateurs comportent des informations d'ordre aussi bien quantitatif (montant des droits et taxes...) que qualitatif (satisfaction des clients...).

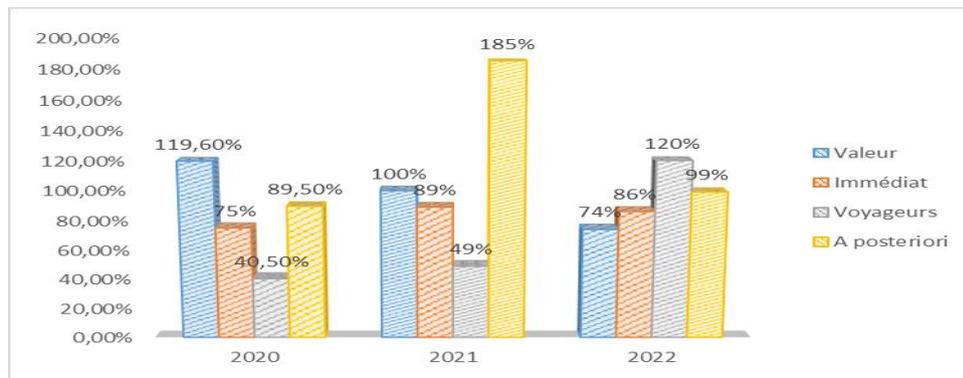
L'analyse de l'activité de la douane à la lumière des données disponibles consultés⁴⁷, notamment celle des services opérationnels, laisse croire, à la performance des actions engagées, dans la mesure où la plupart des indicateurs affichent des taux de réalisation généralement acceptables, souvent élevés et qui parfois dépassant les objectifs ciblés.

A titre d'illustration, le graphique suivant, trace l'évolution des taux de réalisation (par rapport à leurs objectifs correspondant) concernant quatre indicateurs relatifs à la lutte contre la fraude commerciale durant les trois dernières années.

⁴⁶ 20 indicateurs en 2020, 25 en 2021 et 26 pour les années 2022 et 2023.

⁴⁷ Les documents internes de la douane consultés, relatifs à l'évaluation des COM et CdP depuis 2016.

Figure n° 3 : Évolution des indicateurs de performance de l'ADII en termes de lutte contre la fraude commerciale entre les années 2020 et 2022



Source : Élaboré par les auteurs sur la base des documents et statistiques de l'ADII

3.2.2. Impact de la dématérialisation sur la performance de l'action de l'ADII

Si le lien entre le recours à la technologie et la performance est, a priori, évident, l'apport direct de chacun des vecteurs de la transformation digitale dans cette performance reste à vérifier.

La valeur ajoutée escomptée du présent article, consiste à mettre en évidence l'éventuel impact de la transformation digitale sur la performance de l'action de la douane. Pour ce faire, nous avons proposé de lister et analyser l'ensemble des mesures relatives à la dématérialisation des procédures au sein de l'ADII durant la dernière décennie, puis de chercher à déceler l'éventuelle corrélation avec les indicateurs clés relatifs à la performance de ladite organisation.

Après avoir écarté quelques mesures qui rentrent plutôt dans le cadre de la facilitation que dans celui de la dématérialisation, ou celles dont l'objectif est clairement loin d'avoir un effet direct sur la performance, une centaine de mesures ont été recensées.

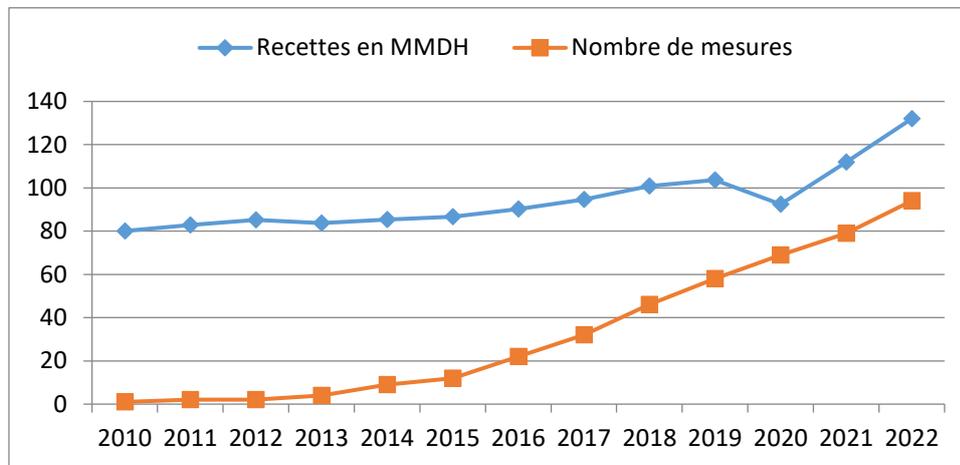
Ensuite, à l'issue de l'analyse d'une panoplie de KPI traduisant la performance globale de l'ADII, c'est l'indicateur relatif aux recettes douanières qui a été choisi, et ce, en raison de sa pertinence et cohérence par rapport à cet exercice.

Par ailleurs, il sied de noter que c'est le nombre cumulé (depuis l'année 2010) des mesures susvisées qui a été retenu et non le nombre par année, dans la mesure où l'effet de chacune des mesures mises en place, touche aussi bien l'année en cours que les années qui suivent tant qu'elle n'a pas été modifiée ou annulée.

La comparaison entre l'évolution du montant des recettes douanières annuelles et le nombre cumulé de mesures⁴⁸ de dématérialisation fait ressortir les tendances suivantes :

⁴⁸ Circulaires publiées par l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (2010-2022).

Figure n° 4 : Effort de dématérialisation et évolution des recettes douanière au Maroc (2010-2022)



Source : Élaboré par les auteurs sur la base des documents et statistiques officiels de l'ADII

En effet, abstraction faite de l'année 2020, qui a coïncidé avec la survenance de la crise sanitaire (Covid-19), les deux variables évoluent dans le même sens et d'une façon quasi proportionnelle. Ainsi, il est possible de confirmer l'hypothèse de l'impact positif du digital sur la performance de l'action de l'Administration des Douanes, en ce sens que, le coefficient de corrélation entre le nombre des mesures de dématérialisation et le montant des recettes douanières dans le cas étudié, est de l'ordre de 0.90%.

Conclusion

Aujourd'hui, il est impossible d'imaginer notre monde sans le digital. Ayant transformé tous les modes de notre vie socioéconomique, son impact sur la structure et le fonctionnement des organisations, notamment les administrations publiques, est non des moindres.

Cependant, bien qu'ils ont fait couler beaucoup d'encre, les thèmes et les questions relatives à la relation entre la technologie et la performance suscitent encore l'intérêt, aussi bien des praticiens que des chercheurs en la matière.

Le sujet du présent article s'inscrit dans la même veine, dans la mesure où il se propose d'étudier l'impact de la dématérialisation (vecteur principal de la transformation digitale) sur les recettes perçues (l'un des indicateurs principaux de performance) par l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) au Maroc.

En effet, en partant de l'hypothèse d'un effet positif du digital sur la performance, nous avons essayé de confirmer cette proposition, et ce, en adoptant une méthode mixte, qui comporte une phase exploratoire (qualitative) complétée par une étude confirmatoire (quantitative) portant sur la problématique de recherche susmentionnée.

Concrètement, la démarche suivie consistait tout d'abord à la réalisation d'un ensemble d'entretiens semi-directifs avec des responsables relevant de l'ADII, puis à l'analyse d'un certain nombre d'indicateurs clés de performance (KPI) en se basant sur la documentation et les statistiques officielles relatives à l'activité de l'Administration des Douanes depuis l'année 2010 jusqu'à l'année 2022.

Il faut reconnaître que le fait de retenir un nombre restreint d'indicateurs de mesure à caractère quantitatif, constitue l'une des limites majeures de notre étude. Toutefois, il sied de préciser que ceci fut un choix, mais que plusieurs contraintes aussi bien objectives que subjectives (contexte, nature et objectif de l'étude, disponibilité et confidentialité des données, etc.) ont fait que cela fut un choix obligé.

Quoi qu'il en soit, tout en espérant ouvrir la voie vers d'autres études complémentaires dans ce sens, le modeste apport du présent article par rapport au knowledge gap à ce niveau contribuera certes, à l'enrichissement du débat autour de cette thématique.

Aussi, des travaux futurs portant sur l'analyse d'autres KPI et/ou basés sur des études qualitatives (enquêtes de satisfaction), dans le cadre d'un modèle comme celui du BSC par exemple, seraient, à notre humble avis, pertinentes et d'un grand intérêt à cet égard.

En effet, « depuis plus d'une dizaine d'année, le tableau de bord prospectif connaît en tant qu'outil de management stratégique un succès grandissant, tant dans le secteur concurrentiel que dans le secteur public »⁴⁹.

Les technologies de ruptures dont l'intelligence artificielle, tout en promettant des possibilités extraordinaires ainsi que des enjeux et défis inédits, ne feront qu'alimenter davantage le besoin en recherche dans ce domaine.

Étant donné l'intérêt certain tant sur le plan théorique que pratique en la matière, la relation entre l'organisation et la technologie en tant qu'objet d'étude, restera certes, d'actualité pendant de longues années à venir.

⁴⁹ Benzerafa M., L'introduction de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat en France : Premières conclusions d'une recherche empirique, Politiques et Management Public, vol. 25, n° 4, 2007, p. 84.

Liste des abréviations :

ADII	:	Administration des Douanes et Impôts Indirects
BADR	:	Base Automatisée de Douane en Réseau
BSC	:	Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)
CdP	:	Contrat de Performance
COM	:	Contrats Objectifs/Moyens
IA	:	Intelligence Artificielle
IdO	:	Internet des Objets
IRES	:	Institut Royal des Etudes Stratégiques
KPI	:	Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)
LOLF	:	Loi Organique relative à la Loi de Finances
NTIC	:	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
SADOC	:	Système de l'Administration des Douanes et de l'Office des Changes
TD	:	Transformation Digitale

Bibliographie : (Correspondance avec les références des citations et enrichissement)

Administration des Douanes et Impôts Indirects, *Circulaires* : 2010 à 2022.

Administration des Douanes et Impôts Indirects (2001), *La douane marocaine à travers l'histoire*, douane.gov.ma, consulté le 08 sept. 2023.

http://www.douane.gov.ma/c/journal/view_article_content?groupId=16&articleId=28609&version=1.0

Administration des Douanes et Impôts Indirects, *Rapports d'activité* : 2010 à 2022.

Amaazoul H. (2018), Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences de gestion, *RCMP, N°2-Décembre*.

Benzerafa M. (2007), L'introduction de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat en France : Premières conclusions d'une recherche empirique, *Politiques et Management Public, vol. 25, n° 4*.

Boumahdi L. et Ouashil M. (2023), L'impact de la digitalisation des services fiscaux sur la performance de la Direction générale des impôts au Maroc, *Public & Non profit Management Review, Vol.6.1*, IMIST.

<https://revues.imist.ma/index.php/PNMReview/article/view/39585/20464>

Clayton M. C. (1997), *The Innovator's Dilemma : When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press.

Dudézert A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, La Découverte, Repères.

Hairout W. (2021), Les systèmes de mesure de la performance organisationnelle comme levier de la performance des établissements publics marocains, *IJAFAME, Volume 2, Issue 5* (September, 2021), pp.552-566.

Hlady-Rispal M. (2015), Une stratégie de recherche en sciences de gestion : l'étude de cas, *Revue Française de Gestion, n° 253/2015*.

Institut Mines-Télécom (2016), *Entreprise du future : Enjeux de la transformation numérique*, Edition IMT.

Janati-Idriss F. (2020), La transformation digitale des PME au Maroc: enjeux et perspectives, *Revue Repères et Perspectives Economiques, Vol. 4, N°2, Semestre 2*.

Loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, publiée au BO le 19 mars 2020.

Loi n° 130-13, Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc, Édition 2015.

Qu'est-ce que la technologie blockchain ?, sur le site IBM, consulté le 29 avr. 2023.

<https://www.ibm.com/fr-fr/topics/blockchain>

Samiha Gharbi, Béatrice Vincent et Robert Descargues, La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique, publié dans Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions, May 2006, Tunisie.

<https://shs.hal.science/halshs-00558030>

Union internationale des télécommunications (2012), Recommandation UIT-T Y.2060 (06/2012) : Présentation générale de l'Internet des objets.

<https://www.itu.int/ITU-T/recommendations/rec.aspx?rec=11559&lang=fr>