



HAL
open science

Gestion des finances publiques à l'ère du numérique

Ayoub Ouboumlik, Naoual Ouazzani Touhami

► **To cite this version:**

Ayoub Ouboumlik, Naoual Ouazzani Touhami. Gestion des finances publiques à l'ère du numérique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, A paraître, 5 (7), pp.270-283. 10.5281/zenodo.12694664 . hal-04644340

HAL Id: hal-04644340

<https://hal.science/hal-04644340>

Submitted on 11 Jul 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Gestion des finances publiques à l'ère du numérique

Public finance management in the digital age

Ayoub OUBOUMLIK, (Doctorant en sciences économiques)

Laboratoire de Recherche en Management, Information et Gouvernance (LARMIG)
L'équipe de recherche : Économie, Territoire, Organisation et Gouvernance (ETOG)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaâ
Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Naoual OUAZZANI TOUHAMI, (Enseignante-chercheuse)

Laboratoire de Recherche en Management, Information et Gouvernance (LARMIG)
L'équipe de recherche : Économie, Territoire, Organisation et Gouvernance (ETOG)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaâ
Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaâ BP 2634 Ain Sebaâ Casablanca Université Hassan II de Casablanca Maroc (Casablanca), 20253 Télé: 05.22.34.34.82 Email: fsjesas2016@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OUBOUMLIK, A., & OUAZZANI TOUHAMI, N. (2024). Gestion des finances publiques à l'ère du numérique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(7), 270-283. https://doi.org/10.5281/zenodo.12694664
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 30, 2024

Accepted: July 06, 2024

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

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 7 (2024)

Gestion des finances publiques à l'ère du numérique

Résumé

Cet article analyse la relation entre la révolution numérique et la gestion des finances publiques dans le contexte des changements dynamiques entrepris par le Maroc depuis plus de dix ans. L'objectif de cette recherche est d'évaluer l'impact de la digitalisation sur l'efficacité de la gestion des finances publiques au Maroc, en mettant en évidence les avantages et les défis liés à cette transformation numérique. La méthodologie adoptée combine une analyse documentaire des réformes numériques pour obtenir une vision complète des changements induits par la digitalisation. Les résultats montrent que la digitalisation a amélioré la transparence, l'efficacité et la traçabilité des opérations financières publiques. Les systèmes d'information intégrés ont facilité la gestion des ressources, la planification budgétaire et le contrôle des dépenses. Cependant, des défis persistent, notamment en termes de sécurité des données, de formation du personnel et de résistance au changement. La principale limitation de cette étude réside dans l'accès limité aux données spécifiques et actualisées concernant certaines réformes, rendant l'évaluation de l'impact partiellement subjective. Les résultats de cette recherche fournissent des indications précieuses pour les décideurs politiques et les gestionnaires publics, soulignant l'importance de la formation continue, de la mise à jour régulière des systèmes numériques et de la gestion proactive du changement pour maximiser les bénéfices de la digitalisation. Cette étude contribue de manière originale en mettant en perspective les spécificités du contexte marocain dans la gestion des finances publiques à l'ère numérique.

Mots clés : Administration numérique, digitalisation, formation, finances publiques, services publics.

Classification JEL : E69, H83, O32.

Type de l'article : Article théorique.

Abstract

This article analyzes the relationship between the digital revolution and public finance management in the context of the dynamic transformations initiated by Morocco over more than a decade ago. The aim of this research is to assess the impact of digitalization on the efficiency of public finance management in Morocco, highlighting the benefits and challenges associated with this digital transformation. The methodology adopted combines a literature review of digital reforms to obtain a comprehensive view of the changes induced by digitization. The results show that digitization has improved the transparency, efficiency and traceability of public financial operations. Integrated information systems have facilitated resource management, budget planning and expenditure control. However, challenges remain, notably in terms of data security, staff training and resistance to change. The main limitation of this study lies in the limited access to specific, up-to-date data concerning certain reforms, making impact assessment partially subjective. The results of this research provide valuable insights for policy-makers and public managers, highlighting the importance of continuous training, regular updating of digital systems and proactive change management in maximizing the benefits of digitization. This study makes an original contribution by putting into perspective the specificities of the Moroccan context in public finance management in the digital age.

Keywords: Digital administration, digitalization, training, public finances, public services.

JEL Classification: E69, H83, O32.

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

Pendant les vingt dernières années, une évolution numérique spectaculaire a profondément transformé notre société, modifié nos comportements et bouleversé les professions dans le monde du travail. Cette révolution numérique a eu un impact sur le secteur public et privé, chacun cherchant à se moderniser et à innover pour répondre aux attentes élevées des citoyens et des décideurs. Les exigences de clarté, de responsabilité et d'efficacité des ressources ont connu une augmentation.

Le contexte international de la gestion des finances publiques à l'ère numérique est marqué par deux dynamiques principales : d'une part, les réformes des systèmes de finances publiques dans différents pays, et d'autre part, une révolution numérique sans précédent qui a modifié nos comportements quotidiens. De nos jours, la transition vers le numérique est devenue indispensable. Son importance économique est primordiale, elle joue un rôle essentiel dans la croissance et la compétitivité, ainsi qu'elle est un moyen essentiel pour améliorer les performances et affronter la concurrence.

La rapidité de réponse de l'innovation numérique nécessite une rapidité. Peu importe le domaine d'activité, il est primordial de faire face aux changements rapides de notre environnement influencés par les nouvelles technologies en offrant des services et des produits numériques qui répondent aux attentes des citoyens.

Il est essentiel de développer de nouvelles compétences pour la digitalisation des finances publiques, ce qui nécessite un investissement important dans la formation et le renforcement des compétences des cadres. De cette manière, les instituts jouent un rôle essentiel en tant que moteurs dynamiques du capital humain, facteurs indispensables pour réussir tout projet.

Il est indéniable que l'évolution numérique a engendré des possibilités pour une gestion plus performante des finances publiques, qui sont désormais à la pointe du paysage politique, économique et social. La digitalisation des finances publiques permet de préserver les fonds publics, de rationaliser les dépenses, d'optimiser les recettes, et de garantir une plus grande transparence et traçabilité. Toutefois, la digitalisation des services peut conduire à la fermeture de certains d'entre eux, ce qui exige une attention particulière à deux principes essentiels : la pérennité des services publics et l'égalité d'accès à ces services.

Au cœur de cette réflexion se pose donc la question : dans quelle mesure le numérique permet-il d'assurer une gestion efficace des finances publiques ?

Cette problématique soulève plusieurs interrogations abordées dans le paragraphe suivant :

- Les conséquences de la gestion des finances publiques sous l'influence du numérique sur les pratiques et les emplois.
- La gouvernance de l'action publique à l'ère digitale.
- Les expériences des administrations financières marocaines en matière de dématérialisation.
- Le rôle de la formation dans l'accompagnement de la transformation numérique des administrations des finances publiques.

L'objectif est d'éclairer et de démontrer l'impact du numérique sur l'efficacité et l'efficience des finances publiques. Pour ce faire, il est pertinent de commencer par interroger la convergence et la standardisation des concepts clés. Cela constituera la première partie de cet article. La deuxième partie présentera l'évolution des modes de gestion des métiers des finances publiques sous l'effet du numérique, en mettant en lumière les avancées réalisées par le Maroc et les facteurs influençant l'intégration des technologies numériques dans les métiers des finances publiques, ainsi que le rôle crucial de la formation pour réussir la digitalisation. Enfin, nous concluons.

2. Convergence et standardisation des concepts : Le numérique et la gestion des finances publiques

Cette section explore les concepts clés de notre étude, visant à offrir une meilleure compréhension de la gestion des finances publiques à l'ère des technologies numériques. Pour ce faire, elle s'appuie sur un cadre théorique à la fois robuste et varié, intégrant les travaux d'auteurs issus de divers horizons et nationalités.

Pour apporter des éléments de clarification, cette partie est structurée autour de trois axes principaux : (1) présenter et expliquer le concept du numérique, (2) définir les contours de la gestion des finances publiques, et (3) examiner les effets de la digitalisation accrue de l'économie mondiale sur les finances publiques.

2.1. Le numérique

Le terme "numérique" est de plus en plus omniprésent dans divers domaines. Cette utilisation croissante a conduit à une définition souvent vague englobant une large variété de pratiques quotidiennes, ce qui rend parfois sa spécificité difficile à cerner (Vitali-Rosati, 2014). Selon (Vitali-Rosati, 2014), le numérique est souvent lié à l'évolution technologique, à l'environnement virtuel ou encore aux nouveaux médias. Cependant, sa portée va bien au-delà de ces aspects technologiques. L'interaction entre les individus et la technologie est à la base du numérique. Selon (Caron et al., 2020), il fait référence à « l'espace d'intégration des conventions créées par les interactions entre les technologies et les comportements humains ». Ainsi, « un homme numérique n'est pas simplement un utilisateur d'outils numériques, mais un individu qui fonctionne différemment et entretient un rapport distinct avec son environnement : l'espace, le temps, la mémoire, la connaissance... » (Vitali-Rosati, 2014).

(Reis et al., 2018) identifient trois dimensions distinctes de la transformation digitale (Ettahiri & Benazzou, 2022) :

1. **Technologique** : L'adoption des nouvelles technologies comme les réseaux sociaux, la technologie mobile et les outils analytiques est à la base de la transformation numérique (Fitzgerald et al., 2014).
2. **Organisationnelle** : Elle nécessite une reconfiguration des processus opérationnels ou la création de nouveaux modèles d'affaires (Ross et al., 2016).
3. **Sociale** : La digitalisation est un phénomène qui impacte tous les domaines de la vie humaine (Matt et al., 2015).

La théorie souligne l'importance de la numérisation pour optimiser la valeur publique des services publics destinés aux citoyens (Bannister & Connolly, 2014) et pour accroître l'efficacité des fonctions gouvernementales en adoptant des modèles de gouvernance allégée (Janssen & Estevez, 2013). Les technologies numériques stimulent la participation des citoyens (El Abidine & El Kadiri, 2022) et soutiennent l'engagement des usagers dans la coproduction et la cocréation de valeur publique (Chahir et al., 2023). Le numérique constitue ainsi un levier de changement et de développement, nécessitant une attention particulière au plus haut niveau de l'État en tant que catalyseur de transformations structurelles et à fort impact (Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, 2021).

Lors de la conférence-débat organisée par le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) du Maroc le 9 mars 2019 à Rabat, Nouredine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, a mis en avant que le numérique se caractérise par l'explosion des données et une capacité améliorée de traitement, de gestion et de stockage. Cette transformation permet de rapprocher les usagers de l'administration en simplifiant et digitalisant les démarches et procédures, ce qui contribue à la réduction des coûts de gestion (Bensouda, 2019).

Le numérique offre à l'État et aux collectivités territoriales l'accès à une vaste quantité de données concernant les recettes, les dépenses et les moyens de financement. Ces systèmes

d'information renforcent la transparence, un élément crucial pour établir une logique de responsabilité et de reddition des comptes (Bensouda, 2019).

Pour clarifier la transformation numérique, la Banque Mondiale, dans son rapport annuel de 2016 « Digital Dividends », a examiné les enjeux et l'impact des transformations numériques à l'échelle mondiale, notamment dans les pays émergents. Le rapport souligne que les technologies numériques peuvent être sources de transformation en favorisant l'inclusion, l'efficacité et l'innovation grâce à l'ouverture de l'information et à la démocratisation de l'accès à celle-ci (World Development Report 2016, s. d).

Comprendre la transformation numérique nécessite de l'inscrire dans une perspective à long terme. Comme le souligne une étude de 2009 (Moriset & Malecki, 2009), la culture numérique représente l'entrelacement entre les technologies et la vie quotidienne. (Caron et al., 2021) observent que les savoir-faire et les modes de vie sont profondément bouleversés et transformés sous l'effet du numérique, modifiant ainsi les cadres de la pensée.

2.2. Gestion des finances publiques

Selon Ameur (2017), le terme « gestion des finances publiques » a été utilisé comme cadre pour susciter un débat approfondi sur les compétences et les réformes des finances publiques dans les pays en développement. La réussite de l'e-gouvernement repose sur la réforme de l'administration publique et la modernisation de ses procédures, qui dépendent de la culture organisationnelle et de la capacité des acteurs à adopter des pratiques numériques (Ibrahim & Benabdelhadi, 2021).

Les finances publiques sont définies de diverses manières dans les dictionnaires, mais convergent sur des éléments fondamentaux similaires. Quelques définitions illustratives sont :

- « Les finances publiques sont un domaine d'étude qui explore les mécanismes et les méthodes utilisées par le secteur public pour percevoir des impôts ou des taxes et effectuer des dépenses dans le but d'accomplir des missions durables. Par conséquent, cette discipline intéresse à la fois les organismes publics et les particuliers qui reçoivent des fonds publics » (Matthieu, 2016).
- « Les finances publiques sont une discipline qui étudie comment l'État et les autres entités publiques acquièrent et utilisent les ressources nécessaires pour couvrir les dépenses publiques, en répartissant les charges entre les individus et les personnes concernées » (Harakat, 2002).
- « Les finances publiques se réfèrent à l'analyse des moyens, des dépenses et des bilans des organismes publics. Au centre de la décision politique, elles jouent un rôle essentiel dans l'action publique et expriment les décisions de société. De cette manière, les acteurs publics ont un impact sur la croissance économique, la répartition des ressources et le développement de certains secteurs en imposant des impôts et des dépenses » (Ameur, 2017).

Les finances publiques ont toujours joué un rôle crucial dans les transformations profondes et l'évolution des sociétés (Michel, 2001). La mondialisation et la révolution numérique ont des conséquences majeures sur les modes de gestion au sein de l'administration en général et des finances publiques en particulier.

Aziz Bouazzaoui, Directeur des Ressources et du Système d'Information à la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), a souligné lors de la conférence-débat organisée par le MEF du Maroc le 9 mars 2019 à Rabat, sur le thème « Quels impacts sur les métiers des administrations financières publiques ? », que la transformation numérique, après avoir bouleversé le monde des entreprises, bouleversera à son tour les administrations en charge des finances publiques (Bouazzaoui, 2019).

La gestion des finances publiques est principalement liée aux dépenses budgétaires (Leiderer & Wolff, 2007). Son objectif principal est de mettre en place des mesures et des procédures

visant à assurer la transparence, l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques, y compris dans l'utilisation des fonds des donateurs.

2.3. La gestion des finances publiques face à la digitalisation accrue de l'économie mondiale

La digitalisation accrue de l'économie transforme profondément les modes d'organisation économique et les rapports sociaux. Cette tendance, alimentée par la mondialisation, élargit les perspectives tout en obligeant l'État à réinventer ses modes d'action pour rester en interaction permanente avec les mutations économiques.

La combinaison de la mondialisation des échanges et de la technologie numérique a engendré des défis significatifs pour la fiscalité. L'acceptation de la mondialisation et les opportunités offertes par les technologies numériques ont facilité des formes d'évasion fiscale de plus en plus sophistiquées. En particulier, les pratiques des géants technologiques tels que Google, Apple, Facebook et Amazon (GAFA) ont privé l'État des recettes essentielles nécessaires pour financer ses besoins en personnel et en investissements d'avenir.

La numérisation bouleverse pratiquement tous les domaines, introduisant de nouvelles approches, produits, services et, finalement, de nouvelles façons de générer de la valeur et de créer des emplois. Lors du colloque du 9 mars 2019 à Rabat, Mounssif Aderkaoui, Directeur des Études et des prévisions Financières au MEF, a mis en évidence les défis importants que la mondialisation portée par le numérique pose, comme le souligne (Aderkaoui, 2019):

- Une déterritorialisation accrue des activités des entreprises, conjuguée à l'émergence de nouvelles formes d'évasion fiscale, nécessitant pour les États et les organisations internationales (OMC, FMI, OCDE) d'adapter leurs normes et règles de conformité fiscale ;
- Une culture numérique désormais ancrée dans la vie quotidienne des entreprises et des citoyens, dont les attentes et exigences ne cessent de croître, mettant à l'épreuve la capacité des pouvoirs publics à y répondre de manière appropriée, notamment face à de nouvelles formes de contestation comme le boycott économique.

Plusieurs expériences positives dans les pays développés et en développement montrent les effets bénéfiques de la digitalisation des métiers des finances publiques :

- **Veille et pilotage macroéconomique** : L'accès en temps réel aux données salariales des entreprises (Royaume-Uni, Australie) et les capacités renforcées en analyse des données pour la recherche publique (Centre d'accès sécurisé aux données en France) favorisent des prévisions macroéconomiques fiables et permettent l'évaluation et l'ajustement des politiques publiques.
- **Conception de la politique budgétaire et fiscale** : Des pratiques vertueuses permettent d'aligner les choix publics sur les priorités nationales et les besoins des citoyens. Par exemple, le système Connect au Royaume-Uni calcule le profil de revenu total du contribuable, tandis que le système de budgétisation numérique "D-Brain" en Corée du Sud encourage la participation citoyenne. En France, des initiatives comme le hackathon organisé par DGFIP et Etalab visent à améliorer le calcul de l'impôt.
- **Exécution des dépenses budgétaires et optimisation de la politique fiscale** : Des pays utilisent le numérique pour une allocation optimale des dépenses sociales (Haïti, Philippines) et pour renforcer les capacités en lutte contre la fraude fiscale (rapprochement des factures pour la TVA en Chine, SIG pour cadastres fiscaux au Costa Rica, systèmes électroniques de facturation en Russie).
- **Contrôle, évaluation et gestion des risques** : Certains pays utilisent la biométrie pour authentifier les bénéficiaires des prestations sociales (Inde avec l'Identifiant biométrique Aadhaar) et d'autres ont mis en place des systèmes publics de

comptabilité numérique (Brésil avec le Système SPED) pour renforcer la transparence et la responsabilité.

Il est crucial de rappeler que la transformation numérique des finances publiques, domaine sophistiqué touchant la vie des citoyens, nécessite une approche approfondie et méthodique pour décrypter et adapter les modes de gestion en réponse aux technologies numériques.

2.4. Synthèse des études sur la relation entre les finances publiques et le numérique

La transformation numérique des finances publiques a suscité un intérêt croissant parmi les chercheurs, soulignant les diverses implications et impacts de cette transition. Cet article vise à synthétiser les études précédemment élaborées qui ont examiné la relation entre les finances publiques et le numérique.

Les réformes numériques dans les finances publiques représentent un changement fondamental dans la gestion des ressources publiques. Elles sont destinées à améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilité des administrations publiques. Diverses études ont exploré ces aspects, apportant des perspectives variées sur l'impact du numérique sur la gestion des finances publiques.

Plusieurs études ont montré que la numérisation des processus financiers améliore l'efficacité administrative. Par exemple, Heeks et Bailur (2007) ont examiné comment les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent transformer la gestion publique, en réduisant les coûts et en accélérant les processus. Leur étude a démontré que l'adoption des TIC permet de simplifier les procédures administratives, réduire les délais et améliorer la précision des opérations financières.

La numérisation favorise également une plus grande transparence et responsabilité dans la gestion des finances publiques. Janssen et al. (2012) ont exploré comment les plateformes numériques peuvent offrir une meilleure visibilité des dépenses publiques, permettant ainsi une plus grande surveillance par les citoyens et les institutions de contrôle. Leur recherche indique que l'accès en ligne aux informations financières publiques renforce la confiance du public et réduit les opportunités de corruption.

Malgré les avantages, la numérisation des finances publiques présente des défis. Un rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2016) a souligné que les pays en développement rencontrent des difficultés particulières liées à l'infrastructure technologique et aux compétences numériques. Ces défis incluent les coûts élevés de mise en œuvre, la résistance au changement parmi les employés publics, et les problèmes de sécurité des données.

En conclusion, la littérature existante montre clairement que la numérisation des finances publiques offre des avantages significatifs en termes d'efficacité et de transparence, tout en présentant des défis notables qui doivent être surmontés pour réaliser pleinement ces bénéfices. Une approche équilibrée et contextuellement adaptée est essentielle pour une mise en œuvre réussie des réformes numériques dans les finances publiques.

2.5. Théories sur la gestion des finances publiques à l'ère du numérique

La gestion des finances publiques à l'ère du numérique repose sur plusieurs théories essentielles.

Théorie de la Transformation Digitale

Cette théorie, décrite par Fitzgerald et al. (2014), met l'accent sur l'intégration des technologies (réseaux sociaux, mobiles, outils analytiques) pour réorganiser les modèles d'affaires et les processus opérationnels, impactant également les pratiques sociales (Matt et al., 2015). Elle optimise la valeur publique et accroît l'efficacité des fonctions gouvernementales (Bannister & Connolly, 2014).

Théorie de la Gouvernance Numérique

Proposée par Janssen et Estevez (2013), cette théorie se concentre sur l'amélioration de la transparence et de la responsabilité via les plateformes numériques. Elle souligne l'importance des données ouvertes pour renforcer la participation citoyenne et réduire la corruption (El Abidine & El Kadiri, 2022).

Théorie de la Modernisation de l'Administration Publique

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2016), cette théorie est cruciale pour améliorer l'efficacité et la transparence des opérations financières, tout en relevant les défis liés aux infrastructures technologiques et aux compétences numériques limitées dans les pays en développement.

Théorie de la Gestion du Changement

Fitzgerald et al. (2014) soulignent que la gestion proactive du changement, la formation continue et l'adaptation des structures organisationnelles sont essentielles pour maximiser les bénéfices de la numérisation et surmonter la résistance au changement.

Ces théories fournissent un cadre analytique pour comprendre la transformation numérique des finances publiques, en soulignant l'importance de l'adoption technologique, de la gouvernance numérique, de la modernisation administrative et de la gestion proactive du changement.

3. Évolution des métiers des finances publiques sous l'effet conjugué du numérique

La présente partie traite de la question centrale des évolutions en cours et celles à venir des métiers des finances publiques en rapport avec les technologies du numérique.

Cette question se pose avec acuité partout dans le monde. Elle acquiert, néanmoins, une importance clé dans les pays émergents et en développement qui aspirent à faire de leurs finances publiques un levier d'impulsion de leur trajectoire de développement et un vecteur de structuration de leur processus de transformation économique et sociale.

Pour cerner les contours de cette question et y apporter quelques éléments d'éclairage, la présente partie est structurée autour de quatre éléments, à savoir (1) la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude, (2) la mise en exergue des avancées enregistrées par le Maroc en termes de gestion des finances publiques face aux technologies du numérique, (3) la mise en relief du rôle de la formation comme élément primordial pour réussir toute transformation numérique, et (4) la présentation des facteurs influençant le mode de gestion des finances publiques dans un monde plein de changement.

3.1. Méthodologie de recherche

L'analyse documentaire a été la méthode principale utilisée par l'auteur pour examiner l'impact de la numérisation sur la gestion des finances publiques. Cette approche systématique et rigoureuse a permis de collecter et d'analyser des informations provenant de diverses sources secondaires.

Pour cette étude, les sources documentaires incluent des articles scientifiques, des rapports gouvernementaux, des études de cas, et des publications d'organisations internationales. La sélection des documents a été effectuée en fonction de leur crédibilité et de leur pertinence pour la question de recherche. Les critères de sélection ont également pris en compte la rigueur méthodologique des études et la reconnaissance des auteurs dans le domaine des finances publiques et de la digitalisation.

Une fois les sources sélectionnées, les données pertinentes ont été extraites et organisées de manière systématique. Les informations ont été codifiées et classées selon des thèmes

spécifiques tels que l'efficacité administrative, la transparence, et la gouvernance numérique. Cette étape de codification a permis de structurer les données et de faciliter leur analyse ultérieure.

L'analyse thématique a ensuite été réalisée pour identifier les tendances, les similarités et les divergences entre les différentes sources. Cette technique a permis de dégager des enseignements approfondis et de construire un cadre théorique solide pour la recherche. Les thèmes récurrents et les points de convergence ont été mis en évidence, fournissant une base empirique pour les conclusions et les recommandations de l'étude.

En complément de l'analyse thématique, une triangulation des données a été effectuée. Cette approche consiste à croiser les informations provenant de différentes sources pour renforcer la validité et la fiabilité des résultats. En combinant les perspectives diverses, la triangulation permet de minimiser les biais et d'assurer une compréhension plus complète et nuancée des phénomènes étudiés.

Cette méthodologie d'analyse documentaire rigoureuse a permis de construire une base solide pour évaluer les impacts de la numérisation sur la gestion des finances publiques, en fournissant des indications précieuses pour les décideurs politiques et les gestionnaires publics.

3.2. La sphère financière publique au Maroc à l'ère du numérique

Les secteurs public et privé ont été impactés par la révolution numérique, chacun étant incité à se moderniser et à innover afin de répondre aux attentes grandioses des citoyens et des décideurs. Les exigences en matière de transparence, de responsabilité et d'optimisation des ressources sont de plus en plus élevées dans ce contexte, ce qui limite les possibilités.

Lors de son discours d'ouverture à la 4^{ème} édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques d'Afrique, du Moyen-Orient et des Caraïbes, qui s'est tenue à Rabat les 17 et 18 février 2020, Sonia Hamamouch, Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques et Directrice-adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, responsable du Pôle Formation, a souligné que l'essor des canaux numériques a radicalement transformé les pratiques de gestion des administrations publiques (Hamamouch, 2020).

De plus, la digitalisation a créé des possibilités pour une gestion efficace des finances publiques, qui jouent un rôle essentiel dans le paysage politique, économique et social. Le Maroc, qui souhaite progresser dans un contexte d'ouverture et de modernisation de son économie tout en respectant les normes internationales les plus élevées, a rapidement pris conscience des bénéfices des technologies numériques et s'est engagé à les exploiter afin de moderniser la gestion financière et d'optimiser les procédures.

En ce moment, le Maroc a accompli des avancées significatives dans la digitalisation des principaux métiers des finances publiques. En prenant en compte l'importance des actions entreprises par différents acteurs de l'écosystème du MEF, trois directions générales principales sont mises en avant : l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), la TGR et la Direction Générale des Impôts (DGI).

- La TGR : Des avancées significatives ont été réalisées, notamment avec l'implantation d'un système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID), qui a permis de réduire les délais et coûts de traitement, de simplifier les procédures et de fournir des informations budgétaires et comptables en temps réel. La maîtrise des prévisions de dépense et de leurs échéances est essentielle pour une gestion optimale de la trésorerie de l'État, facilitant les décisions de placement des excédents du Trésor ou de recours à l'emprunt. De plus, le système de Gestion Intégrée des Recettes (GIR) offre aux entreprises et aux particuliers la possibilité de consulter leur situation fiscale et de payer en ligne leurs impôts et taxes, améliorant ainsi la politique de recouvrement de la TGR. D'autres réformes sont en cours, telles que la dématérialisation de la chaîne comptable

et financière de la dépense publique et des marchés des établissements et entreprises publics (EEP), ainsi que l'opérationnalisation de l'observatoire des délais de paiement.

- L'ADII : En première ligne de la mondialisation, l'ADII a été pionnière dans l'adoption des technologies numériques. Le système B@DR (Base de l'Activité de Dédouanement en Réseau) est un système transactionnel d'automatisation du circuit de dédouanement électronique, couvrant la majorité des opérations douanières. Il permet l'échange de données avec les systèmes informatiques des principaux partenaires, tels que PortNet et divers ministères. L'administration douanière poursuit ses efforts de digitalisation des formalités douanières, incluant la dématérialisation totale de la Déclaration Unique de Marchandise (DUM) et l'informatisation des supports déclaratifs et des autorisations accordées.

- La DGI : Les efforts ont porté sur la mise en place du système de téléservice « Simpl » ou Service des Impôts en ligne, facilitant l'inscription, la télédéclaration et le télépaiement des impôts et taxes, y compris l'Impôt sur les Sociétés (IS), l'Impôt sur le Revenu (IR) et la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). La performance de la DGI est renforcée par l'utilisation d'un système d'information efficace et la professionnalisation de la gestion des données.

Ces initiatives démontrent l'engagement du Maroc à moderniser et à optimiser la gestion des finances publiques grâce aux technologies numériques, répondant ainsi aux exigences contemporaines de transparence, d'efficacité et de responsabilité.

3.3. La formation comme élément indispensable de la digitalisation des finances publiques

Il est essentiel d'avoir une stratégie de formation adaptée pour accompagner les changements induits dans la transformation numérique de la gestion des finances publiques afin d'assurer une efficacité optimale. La formation, en particulier sous sa forme numérique, joue un rôle crucial dans la transformation et le développement des administrations contemporaines, offrant des avantages à la fois aux responsables des services et aux usagers et aux citoyens.

Effectivement, la transformation numérique des finances publiques nécessite de nouvelles compétences, ce qui nécessite un investissement important dans la formation et le renforcement des compétences des cadres. Cela leur donnera l'opportunité de participer activement à la modernisation de la gestion des finances publiques et de contribuer de manière efficace aux réformes structurelles que les administrations compétentes mettent en place.

Pour mener à bien un projet de digitalisation, disposer de systèmes performants est crucial, mais cela ne suffit pas. Sans des ressources humaines compétentes pour les mettre en œuvre, ces projets risquent l'échec. La formation devient ainsi un levier puissant pour améliorer le capital humain chargé des finances publiques et le préparer aux adaptations nécessaires.

Toute stratégie de formation doit cibler adéquatement ses bénéficiaires, nécessitant un cadre pédagogique différencié selon qu'il s'agisse de formation initiale ou continue. Cette formation doit être efficace et mature, s'appuyant sur une vision multidimensionnelle et des approches pluridisciplinaires adaptées aux spécificités de chaque administration publique et, au-delà, de chaque pays.

En 2017, la mise en place d'une Agence nationale dédiée au numérique, qui a pour mission de mettre en place une stratégie nationale pour le développement du numérique et de mettre en place une administration numérique, constitue une étape cruciale dans la transition numérique des services publics au Maroc. En décembre 2019, lors de son conseil d'administration, un accent particulier a été mis sur le projet « Génération Digitale », qui vise à former et à initier la nouvelle génération au numérique en tant que facteur de compétitivité et d'employabilité. L'éducation préscolaire, la formation supérieure, professionnelle et continue sont incluses dans ce programme national de formation.

La numérisation nécessite une transformation culturelle et fonctionnelle, ce qui demande une attention particulière aux éventuelles résistances. Il est donc essentiel d'avoir une gestion basée sur la gestion du changement et la gestion optimale du capital humain. En ce qui concerne la TGR, cette approche du changement a donné lieu à la mise en place d'une stratégie en quatre étapes organiques : sensibilisation des employés, évaluation de leur performance, formation et soutien.

La formation a joué un rôle essentiel dans la mise en place de la dématérialisation à la TGR lors de ce cycle interdépendant. La formation a eu lieu en trois étapes distinctes : formation individuelle pour les employés, formation des formateurs et formation collective.

L'ensemble des réformes a permis de soutenir la modernisation de la gestion financière publique au Maroc selon un modèle propre, respectant ses spécificités et plaçant le capital humain au cœur de tous les projets de transformation.

3.4. Les facteurs influençant le mode de gestion des finances publiques dans un monde pleine de mutation

Le numérique, l'intelligence artificielle et la robotisation, ainsi que la mondialisation, provoquent des changements majeurs dans les structures économiques, sociales et politiques. Lors de la conférence-débat organisée par le MEF du Maroc, le 9 mars 2019 à Rabat, Michel Bouvier, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP et Directeur de la RFFP, a abordé le sujet de la transformation des métiers sous l'influence du numérique et de la mondialisation. Il a souligné que les changements induits par le numérique entraîneront des dépenses pour les finances publiques. Il a souligné l'importance de prendre en compte les difficultés d'utilisation pour certains citoyens et de prévoir diverses modalités d'accès. Bien que des économies d'échelle soient possibles, elles demeurent difficiles à quantifier (Bouvier, 2019).

La numérisation entraîne inévitablement une modernisation de l'administration publique dans tous ses domaines, ce qui devrait encourager le civisme fiscal et simplifier la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale. Toutefois, cette numérisation engendre divers obstacles, en particulier en ce qui concernent la gestion des ressources humaines. Il est essentiel de perfectionner les compétences, de renouveler les effectifs en réponse aux progrès technologiques, de mettre en place une dynamique de déconcentration des compétences et des services, de suivre et d'évaluer de manière réactive les processus, et de combler les lacunes en matière de compétences.

Il est également essentiel de considérer les conséquences de l'intelligence artificielle sur les conditions de travail. Par exemple, la perte d'autonomie et l'isolement de certains employés obligés de travailler principalement sur des plateformes numériques. Cela implique une révision non seulement des tâches, mais aussi des structures, certaines devant être supprimées et d'autres reconstruites.

Ces mutations des modes de gestion ont engendré de nouveaux besoins en compétences pour maîtriser les métiers, améliorer les performances et renforcer la qualité des services publics. Il est crucial de ne pas ignorer les relations des usagers avec les services publics. La numérisation de ces services entraîne la fermeture de certains d'entre eux, rendant essentiel le respect de deux principes fondamentaux : la continuité des services publics et l'égalité devant les services publics.

La crise du Covid-19 a poussé de nombreux pays à adopter les technologies de l'information, ce qui a et aura un coût pour les finances publiques. Certains contribuables n'ont pas accès à internet ou ne possèdent pas le matériel nécessaire, ce qui crée des inégalités d'accès aux services publics, creusant la relation de confiance entre l'administration et les citoyens.

Par ailleurs, les instruments informatiques, bien que performants, ne peuvent éliminer les risques de perte des données. Les limites sont nombreuses : une erreur humaine peut supprimer

des dossiers ou entraîner un formatage accidentel, l'obsolescence et la vétusté du matériel peuvent endommager des fichiers, et un virus malveillant peut détruire toute la sauvegarde de l'outil informatique (Tahiri, 2020).

En dépit de ces défis, la croissance remarquable de l'utilisation des technologies numériques offre de nouvelles perspectives. Cette technologie constitue un puissant levier pour renforcer les capacités d'analyse grâce à la modélisation des phénomènes économiques complexes et à l'amélioration du potentiel prédictif des analyses sur des échelles temporelles variées.

La transformation numérique impose aux administrations de repenser leurs processus, pratiques managériales et modes de fonctionnement. Les opportunités offertes par le numérique pour mieux comprendre l'évolution cyclique de l'économie et ses tendances à venir permettraient de doter les métiers des finances publiques d'outils de pilotage pertinents, fondés sur des bases rationnelles et efficaces. D'autres usages des technologies numériques pourraient avoir un impact positif sur les finances publiques, notamment dans la lutte contre la fraude fiscale, et améliorer la qualité des services publics rendus.

4. Conclusion

Depuis plus d'une décennie, le Maroc s'efforce de moderniser son administration publique en intégrant le numérique. La transformation digitale a manifestement ouvert des opportunités significatives pour une gestion efficace des finances publiques, jouant ainsi un rôle central dans le paysage politique, économique et social du pays.

Comme démontré tout au long de cet article, la transformation digitale représente un gisement de valeur, provoquant des changements culturels et fonctionnels où l'humain doit être au cœur des enjeux. Ce processus constitue un facteur de succès tant pour les administrations que pour les entreprises, nécessitant une démarche structurée de conduite du changement fondée sur l'implication du top management. En outre, il est crucial de renforcer la cybervigilance pour protéger les activités et les infrastructures publiques.

Cette transformation touchera inévitablement les administrations, entraînant la disparition de certains emplois, la transformation d'autres, mais aussi la création de nombreux nouveaux postes. L'administration financière devra être au cœur du nouveau modèle économique et social, visant à concrétiser les idéaux fondamentaux du vivre-ensemble. Pour atteindre ces idéaux et renforcer la cohésion sociale, l'administration doit :

- À moyen terme : Agir en interne par une analyse approfondie des données et en externe pour les usagers en évitant la fracture numérique.
- À court terme : Surmonter le fonctionnement en silo en coordonnant les actions des structures existantes afin de refléter l'image d'une administration unifiée, au service du citoyen et de l'investisseur.

En adoptant ces approches, l'administration publique marocaine pourra non seulement moderniser ses processus, mais également renforcer la cohésion sociale et économique, répondant ainsi aux défis du monde numérique contemporain.

Références

- (1). Aderkaoui, M. (2019). Quels effets de la mondialisation et du numérique sur les métiers des finances publiques. *Conference-Debat (TGR/FONDAFIP)*.
- (2). Ameer, S. (2017). La Gestion Des Finances Publiques, Comment Gagner En Efficacite ?. *European Scientific Journal, ESJ, 13(28), 407.* <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n28p407>
- (3). Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government information quarterly, 31(1), 119-128.* <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>

- (4). Bensouda, N. (2019). Rapport introductif transformation des métiers des finances publiques face à la mondialisation et au numérique. *Conférence-débat*. Siège de la Trésorerie Générale du Royaume.
- (5). Bouazzaoui, A. (2019). Quels impacts sur les métiers des administrations financières publiques ?. *Conférence-débat*. Siège de la Trésorerie Générale du Royaume.
- (6). Bouvier, M. (2019). Transformation des métiers sous l'influence du numérique et de la mondialisation : Quelles conséquences sur les finances publiques ? *Conférence-débat*.
- (7). Caron, D. J., Bherer, H., & Bernardi, S. (2020). *La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique*. Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles, ENAP. <https://espace.enaq.ca/id/eprint/318/>
- (8). Caron, D. J., Nicolini, V., Bernardi, S., Beauchamp, D., & Duque, R. (2021). *Transformation de l'administration publique vers le numérique et gestion documentaire : Revue de la littérature et réflexion sur l'avenir*. <https://espace.enaq.ca/id/eprint/253/>
- (9). Chahir, E. M., Alami, D., & El Guennouni, S. (2023). Marketing of Public Service: A Literature Review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-1), 656-668. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8297794>
- (10). Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). *Rapport General du Nouveau Modèle de Développement Maroc 2021*. https://csmd.ma/documents/Rapport_General.pdf
- (11). El Abidine, S. Z., & El Kadiri, K. (2022). La transformation digitale de l'administration et compétitivité territoriale : Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Économiques*, 4(3), 211-227. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v4i3.33798>
- (12). Ettahiri, L., & Benazzou, L. (2022). La digitalisation au service de la performance de l'administration fiscale au Maroc : Cas de la mobilisation des recettes fiscales. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1), Article 2-1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6380160>
- (13). Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology : A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1. <https://emergenceweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf>
- (14). Hamamouch, S. (2020). *Formation et Digitalisation des Finances Publiques*. *Conférence-débat*. <https://www.finances.gov.ma/idf/publications/Actes%20CIFP%202020.pdf>
- (15). Harakat, M. (2002). *Finances publiques et droit budgétaire au Maroc*. Impr. al Maarif al jadida.
- (16). Heeks, R., & Bailur, S. (2007). Analyzing e-government research : Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government information quarterly*, 24(2), 243-265. <https://doi.org/doi:10.1016/j.giq.2006.06.005>
- (17). Ibrahim, A. K., & Benabdelhadi, A. (2021). La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), Article 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5528289>
- (18). Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management*, 29(4), 258-268. <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
- (19). Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>

- (20). Leiderer, S., & Wolff, P. (2007). Gestion des finances publiques : Une contribution à la bonne gouvernance financière. *Annuaire suisse de politique de développement*, 26-2, 175-195. <https://doi.org/10.4000/aspd.142>
- (21). Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- (22). Matthieu, H. (2016). *Les finances publiques aux concours*. DOC FRANCAISE.
- (23). Michel, B. (2001). Transformations des finances publiques et mutations du pouvoir politique. *Ouvrage collectif sur le thème: «Quel Etat pour le 21ème siècle*.
- (24). Moriset, B., & Malecki, E. J. (2009). Organization versus Space : The Paradoxical Geographies of the Digital Economy. *Geography Compass*, 3(1), 256-274. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2008.00203.x>
- (25). Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2016). *Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas*. Paris : OCDE Publishing.
- (26). Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Research. In Á. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, & S. Costanzo (Éds.), *Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (p. 411-421). Springer International Publishing.
- (27). Ross, J., Sebastian, I., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2016). Designing and executing digital strategies : Completed research paper. *Digital innovation at the crossroads: ICIS 2016, International Conference on Information Systems, December 11-14, 2016, Dublin, Ireland: practice-oriented research*, 1-17. <https://publikationen.reutlingen-university.de/files/1096/1096.pdf>
- (28). Tahiri, M. (2020). Le numérique est-il désormais incontournable à l'école? *SEMEION MED*, 4. https://doi.org/10.34874/PRSM.semeion_med-i4.22297
- (29). Vitali-Rosati, M. (2014). Pour une définition du «numérique». *Pratiques de l'édition numérique*. <http://www.parcoursnumeriques-pum.ca/1-pratiques/chapitre4.html>
- (30). World Bank. (2016). *Rapport sur le développement dans le monde 2016 : les dividendes du numérique abrégé*. (s. d.). World Bank, à l'adresse <https://documents.banquemonddiale.org/fr/publication/documents-reports/documentdetail/527621468195004729/Rapport-sur-le-développement-dans-le-monde-2016-les-dividendes-du-numérique-abrégé>