



HAL
open science

RETOUR SUR L'EXPERIENCE DE L'ADMINISTRATION NUMERIQUE AU MAROC : CAS DES DOUANES ET IMPOTS INDIRECTS ET DE PORTNET

Anas Aboutaoufik, Ghizlane Salam

► **To cite this version:**

Anas Aboutaoufik, Ghizlane Salam. RETOUR SUR L'EXPERIENCE DE L'ADMINISTRATION NUMERIQUE AU MAROC : CAS DES DOUANES ET IMPOTS INDIRECTS ET DE PORTNET. 2021. halshs-03215800

HAL Id: halshs-03215800

<https://shs.hal.science/halshs-03215800>

Preprint submitted on 7 May 2021

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.

RETOUR SUR L'EXPERIENCE DE L'ADMINISTRATION NUMERIQUE AU MAROC :

CAS DES DOUANES ET IMPOTS INDIRECTS ET DE PORTNET

Anas ABOUTAOUIK
Doctorant en science économique
Université Ibnou Tofail de Kenita
Laboratoire des Sciences de gestion des organisations

Ghizlane SALAM
Professeure d'économie
Université Hassan II de Casablanca
Laboratoire de l'Intelligence Stratégique

Introduction

Le monde où nous vivons est en perpétuel changement, et l'un des moteurs fondamentaux de ce changement est l'information. Aujourd'hui, les TIC nous offrent plusieurs opportunités et alternatives qui façonnent notre manière de voir et de faire les choses. Ces technologies sont constituées par l'ensemble de toutes les techniques et dispositifs mis en place pour collecter, transmettre, échanger, stocker et traiter des informations. Elles permettent un traitement plus rapide dans des intervalles de temps très brefs, de sillonner le temps et l'espace en transmettant des messages de manière quasi instantanée entre des interlocuteurs (serveurs) distants, et de mémoriser un cumul pratiquement illimité de données.

Au cœur de cette mutation, l'internet n'est pas le seul cheval de bataille, cette transformation digitale repose sur des supports bien tangibles qu'intangibles. L'économie mondiale, qui a subit également cette transformation digitale, se déroule à une vitesse vertigineuse. Nous parlons aujourd'hui d'économie digitale, ou l'économie numérique, qui révolutionne l'approche économique classique. Alors, qu'est-ce que l'économie digitale ? C'est l'activité économique qui résulte de milliards de connexions quotidiennes en ligne, entre les personnes, les entreprises, les appareils, les données et les processus. L'épine dorsale de l'économie numérique est l'hyper connectivité qui signifie une interconnexion croissante des personnes, des organisations et des machines qui résulte de l'Internet, de la technologie mobile et de l'Internet des objets (IoT). Elle prend forme et sape les notions conventionnelles sur la façon dont les organisations sont structurées : comment les organisations interagissent et comment les agents économiques obtiennent des services, des informations et des biens ?¹

Ce travail vise à dresser une analyse des principales réalisations marquées par l'économie numérique au Maroc sur les cas de PortNet et BADR, tout en mettant en lumière les principaux défis et enjeux dans les années à venir.

¹Deloitte Malta: What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things : <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html#>

Retour sur les principaux faits marquants de l'émergence de l'économie numérique

Définition et naissance de l'économie numérique

L'économie numérique en plus d'être une nouvelle mutation, est un concept opérationnel ayant été promu par des organismes internationaux, spécialement par les rapports de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)², les initiatives et les rapports du World Economic Forum³, les initiatives du MIT, ainsi que le programme de financement de la banque mondiale⁴. Le terme « économie digitale » fut soulevé en 1995 par Don Tapscott qui avait avancé que l'économie numérique nous emmènera à l'épicentre d'une nouvelle convergence de l'information, des télécommunications et du divertissement.

Dans la même perspective, l'OCDE révèle dans l'une de ses publications que : « L'économie digitale a eu de profondes répercussions sur le paysage commercial mondial. Elle a donné lieu à de nouvelles entreprises et industries mondiales, elle a transformé les modèles commerciaux des industries traditionnelles et, en tant que facteur sous-jacent des chaînes de valeur mondiales (CVM), elle a remodelé l'organisation de l'économie mondiale »⁵.

De ce fait, le terme « économie digitale » découle de la reconnaissance de l'importance des technologies dans l'économie moderne qui nous mène dans une nouvelle ère : la quatrième révolution industrielle ou l'industrie 4.0. Au cours des 15 dernières années, nous avons vu l'énorme croissance des plateformes numériques et leur influence sur nos vies.

Maintenant, les consommateurs sont influencés par les choses qu'ils voient sur internet, notamment par le biais des réseaux sociaux. Cette économie est donc un moyen d'exploiter cette opportunité. Elle est intégrée dans tous les aspects de la vie de l'utilisateur : administrations, soins de santé, éducation, banque, divertissement, etc.

Près de la moitié de la population du globe est désormais connectée à l'internet, contre seulement 4 % en 1995. En 2016, dans la zone OCDE, 83 % des personnes adultes avaient accès à l'internet et 95 % des entreprises disposaient d'une connexion internet haut débit. En juin 2017, on dénombrait dans la zone OCDE près de 102 abonnements haut débit mobile pour 100 habitants, soit en moyenne plus d'un abonnement par personne. Dans les pays de cette zone, la transformation numérique se caractérise aujourd'hui par une connectivité pratiquement universelle, mais aussi par l'informatique ubiquitaire, et repose sur la production et l'utilisation d'énormes quantités de données.⁶

L'E-gouvernement

La transformation digitale touche tous les acteurs macroéconomiques, dont les Etats, par le biais de leurs administrations. Elle bouleverse ou apporte ainsi de la plus-value aux concepts de l'état providence et de l'état gendarme avec l'émergence de nouveaux concepts tels que l'administration électronique (désignée aussi par l'e-administration ou l'e-gouvernement). En effet, conscientes de leur rôle dans le développement économique durable, les administrations sont comptées parmi les principaux agents macroéconomiques sur lesquelles reposent une grande part de responsabilité. La transformation numérique est aujourd'hui un vecteur de croissance qui re-sculpte le rapport transactionnel entre les ménages, les entreprises, les administrations, les institutions financières et le reste du monde.

²Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco, Published on July 09, 2018

³Shaping the Future of Digital Economy and Society initiative

⁴Financial Inclusion and Digital Economy DPF

⁵THE DIGITAL ECONOMY, MULTINATIONAL ENTERPRISES AND INTERNATIONAL INVESTMENT POLICY OCDE 2018

⁶VERS LE NUMÉRIQUE DANS UN MONDE MULTILATÉRAL, Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres, Paris, 30-31 mai 2018

L'expression « E-gouvernement » est apparue à la fin des années 1990, mais l'histoire des organisations gouvernementales révélant l'usage de l'information remonte aux préludes de l'histoire de l'informatique. Nous proposons trois exemples de définitions de la notion de l'E-gouvernement:

«L'E-gouvernement se réfère à l'utilisation par les organismes gouvernementaux de technologies de l'information qui ont la capacité de transformer les relations avec les citoyens, les entreprises et les composants gouvernementaux. Ces technologies peuvent servir une variété de fins différentes. D'abord, de meilleurs services gouvernementaux aux citoyens, ensuite l'amélioration des interactions avec les entreprises, et l'accès à l'information, et aussi une gestion gouvernementale plus efficace. Plusieurs avantages peuvent en résulter : moins de corruption, une transparence croissante des revenus, des réductions de coûts... »⁷.

L'OCDE définit l'E-gouvernement comme suit : «L'utilisation des TIC, et en particulier de l'Internet, comme outil pour parvenir à un meilleur gouvernement»⁸.

Les efforts de l'Union Européenne reposent sur la définition suivante: «L'E-gouvernement est l'utilisation des TIC dans les administrations publiques, combinée au changement organisationnel et aux nouvelles compétences, afin d'améliorer les services publics et les processus démocratiques»⁹.

Le cas du Maroc :

Le Maroc a initié depuis 2009 le plan « Maroc Numeric2013 » qui représente pour l'économie marocaine un vecteur de croissance économique et sociale. A son échéance, une reconduction vers un nouveau programme s'imposait, en donnant lieu à « la stratégie Maroc digital 2020 ».Malgré la forte volonté affichée pour l'émergence d'une économie numérique, le 1er programme n'a finalement pas abouti aux objectifs visés. La défaillance se situait au niveau de l'approche, étant donné que ce programme ne reflétait que la vitrine numérique de l'Etat avec des indicateurs mitigés, et à travers une simple consolidation des services informatiques existants, en émettant une "carte de vœux" des projets made in "Information Technologies".¹⁰

Afin de garantir la continuité de la volonté et des actions créées par la stratégie de 2013, et de pallier ainsi que de propulser l'essor du secteur de l'économie digitale, la nouvelle stratégie de 2020 vise à :

- Accélérer la transformation numérique du Maroc ;
- Renforcer la place du Maroc comme hub numérique régional ;
- Relever les freins éco-systémiques, en s'attaquant en particulier à la problématique de la gouvernance et des compétences numériques¹¹ ;

Cette nouvelle stratégie repose sur trois initiatives :

- E.gov – Transformation numérique de l'administration ;
- Réduction de la fracture digitale au profit des citoyens ;
- Transformation intégrée des secteurs critiques de l'économie ; ¹²

⁷OCDE, 2003, p. 23]

⁸[OCDE, 2003, p. 23]

⁹[UE, 2004].

¹⁰ -Youssef GuerraouiFilali : Compétitivité numérique: Comment le Maroc peut-il mettre en place un cluster innovant et performant? 06/03/2018 Huffpostmagreb

¹¹ UNESCO : Stratégie Maroc Digital 2020 : <https://en.unesco.org/creativity/periodic-reports/measurements/strategie-maroc-digital-2020>

¹² Samia Chakri : Stratégie nationale pour le développement de l'économie numérique, broadband forum and 3rd SC meeting, 8 novembre 2016, INPT.

L'économie numérique marocaine : cas de PortNet et BADR

Parmi les solutions E-gov ayant un fort impact sur l'économie marocaine et les échanges extérieurs, nous citons PORTNET et BADR.

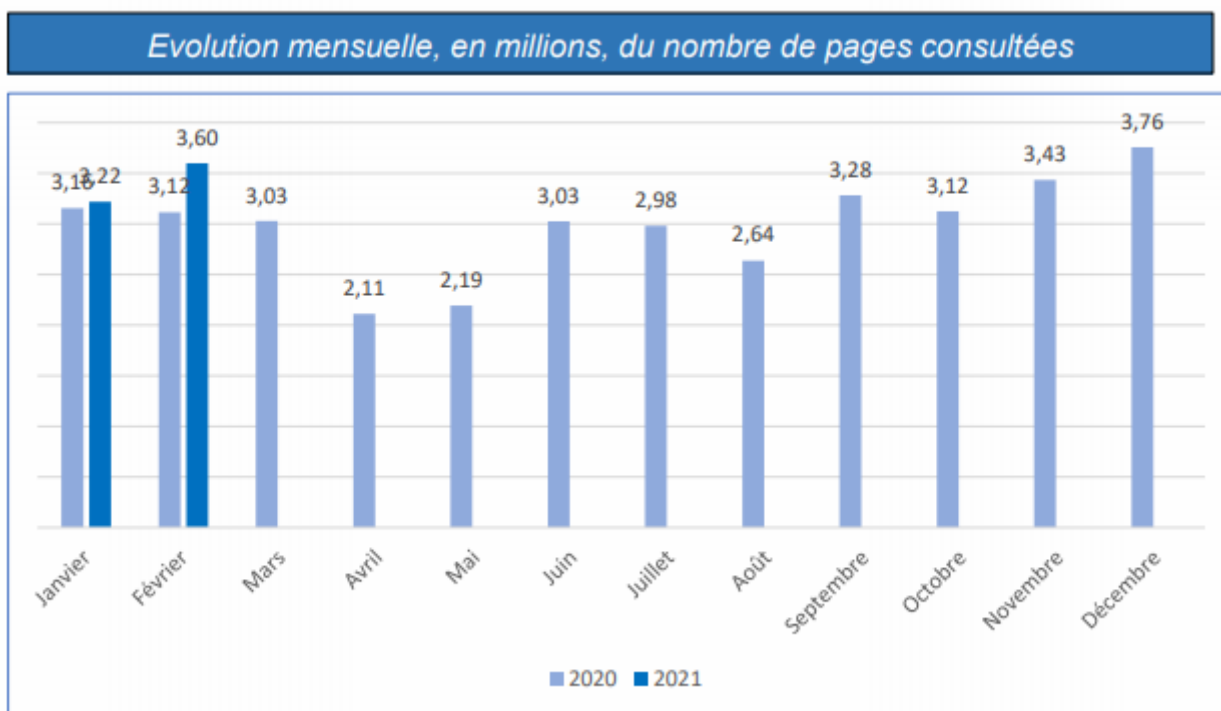
Le système PORTNET

PORTNET : le Guichet Unique National des Procédures du Commerce Extérieur initié en 2008. Il est devenu progressivement un outil incontournable dans l'accélération et l'intégration de la chaîne du commerce extérieur du Maroc. C'est un modèle précurseur du partenariat réussi public-privé au service de la compétitivité des opérateurs économiques au Maroc et à l'international.¹³

Cet instrument informatique permet le traitement sous forme électronique des autorisations, permis, certificats, documents douaniers ou autres délivrés par les organismes compétents de l'État, pour la réalisation des opérations spécifiques d'importations et d'exportations. Le développement informatique assuré, garantit la sécurité technologique et juridique des différents documents au moment d'intégrer la signature numérique et le paiement électronique en ligne.

Le nombre de pages consultés est passé de 3,16 millions de pages en janvier 2020 à 3,22 millions de pages pour la même période en 2021 soit une progression de 1,9% et de 3,12 millions de pages en février 2020 à 3,60 millions de pages en février 2021 soit une progression de 15,38%.

Le taux d'évolution moyen pour la période de janvier, février de l'année 2020 comparée à la même période de l'année 2021 est de 8,64%.



Source : Portail web de Portnet

¹³<https://portail.portnet.ma/fr/a-propos>

Les utilisateurs du guichet unique se composent des agents maritimes, des banques, des exportateurs et importateurs, des opérateurs de manutention, des organismes de contrôle, transitaires, freight forwarders, exploitant MEAD...

Le tableau ci-dessous reprend l'évolution en hausse du nombre de client entre 2020 et 2021, elle reflète la bonne politique de commercialisation et de communication utilisée par le portail pour encourager les différents opérateurs de la logistique, du transport et du commerce extérieur à adopter ces solutions dématérialisées.

Type de client ▲▼	Au 28/2/2020	Au 28/2/2021	%
Agents Maritimes	153	159	4 %
Banques	19	20	5 %
Exportateurs	1 300	1 613	19 %
Importateurs	41 626	47 377	12 %
Opérateurs de manutention	25	26	4 %
Organismes de contrôle	41	41	0 %
Transitaires	1 422	1 587	10 %

Source : Portail web de Portnet

Le système BADR

Le système BADR, Base Automatisée des Douanes en Réseau, est le système de dédouanement en ligne des marchandises au Maroc tant à l'importation qu'à l'exportation. Il prend en charge la totalité des procédures douanières tout en intégrant des concepts nouveaux tels l'anticipation et l'interactivité avec l'opérateur. Il constitue le pilier sur lequel s'appuie le concept de dédouanement électronique.¹⁴

Autrement dit, c'est un système transactionnel destiné à tous les intervenants de la chaîne logistique de dédouanement et concerne directement ou indirectement une palette d'acteurs du commerce extérieur: les transitaires, les importateurs, les exportateurs, les transporteurs, les agents maritimes, les transporteurs aériens, les exploitants MEAD, les déposeurs, les départements ministériels de l'Industrie, de l'Agriculture, de la Santé et du Transport, l'Office des Changes, l'Agence Nationale des Ports, les banques, etc.

En effet, la dématérialisation des échanges rentre dans le cadre du plan stratégique 2017-2021 de l'administration des douanes et impôts indirects. Celle-ci est présentée comme un projet stratégique répondant à l'un des objectifs majeurs qui est l'accélération du passage en douane.

Cette optique est venue s'ajouter à la batterie de mesures de simplification instaurées au cours des dernières années et trace le terrain à la révolution que constituera la dématérialisation totale des procédures de dédouanement initiée au début de l'année 2019. Cette année restera à coup sûr l'année où la Douane marocaine a basculé vers le zéro papier : la 1ère année de la dématérialisation. Ce changement radical a bouleversé la relation entre le douanier et l'opérateur économique ou son représentant. Cette nouvelle procédure a déchargé l'opérateur de déplacements aussi coûteux qu'inutiles, mais a également permis au douanier de travailler dans un environnement empreint de plus de sérénité.

¹⁴http://www.douane.gov.ma/badr/base_automatise.html



En effet, la dématérialisation s'est vue instaurée comme suit¹⁵ :

Abandon du dépôt physique pour tous les régimes douaniers :

La dématérialisation totale du circuit de dédouanement s'est traduite par la généralisation de l'abandon du dépôt physique de la déclaration en détail et de ses documents annexes à l'ensemble des régimes douaniers, après avoir couvert en 2018 les régimes de cessions. Une mesure phare qui permettra d'améliorer les conditions de passage en douane, de contribuer à la réduction des coûts et délais des opérations du commerce extérieur et de renforcer la transparence dans le traitement des opérations douanières.

¹⁵ Rapport annuel de l'ADII PAGE 19

L'usage de support mobile :

L'ADII a déployé en janvier 2019 une version mobile de son système de dédouanement BADR. Equipés de tablettes tactiles, les douaniers sur le terrain accèdent désormais, de manière sécurisée, aux fonctionnalités de BADR même en dehors du bureau.

Ceci permet de traiter les déclarations (contrôle, liquidation, mainlevée ...) en temps réel et ainsi d'accélérer le passage en douane. Les principales fonctionnalités de cette facilité se résument dans :

- Consultation de la déclaration
- Redressement de la déclaration
- Contrôle immédiat
- Traitement de la valeur
- Ecor à l'import (pesage, l'enlèvement des marchandises, le contre écor)
- Ecor à l'export (attribution du « Vu Embarquer »)
- Reconnaissance de visite
- Liquidation
- Délivrance de la mainlevée

Paiement par débit direct : un nouveau canal à la disposition de l'opérateur :

La Douane élargit sa palette de moyens de paiement électronique proposés aussi bien aux opérateurs économiques qu'aux particuliers. Après le règlement par Echange de Données Informatisé (EDI), par carte bancaire, via e-banking¹⁶, m-banking¹⁷, en agence bancaire, via les Guichets Automatiques GAB ou auprès d'un point de service de proximité, un nouveau canal de paiement électronique intitulé « Débit direct » a été instauré en 2019.

Mis en place dans le cadre d'une convention tripartite entre l'ADII, la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) et la société « Maroc Traitement des Transactions », ce nouveau mode permet d'acquitter les créances douanières en débitant le montant total dû directement du compte bancaire de l'opérateur, à tout moment, en temps réel et en toute sécurité.



Source : Rapport annuel ADII 2019

¹⁶ Banque électronique

¹⁷ Service bancaire mobile

Dématérialisation de la demande de certificats d'origine :

Le processus de dématérialisation des certificats d'origine couvrant les exportations des produits d'origine marocaine, initié en 2018 suite à une expérience pilote réussie menée avec les Douanes de la Fédération de Russie, a connu en 2019 une extension progressive à d'autres pays liés par un accord préférentiel avec le Maroc. Le dépôt, par voie électronique, de la demande de certificats d'origine (CO) a ainsi été acté dès la mi-avril 2019 pour les certificats délivrés, dans le cadre du Système de Préférences Généralisées, des accords avec les pays arabes et des accords conclus avec l'UE, l'AELE, la Turquie et les pays de l'accord d'Agadir. La digitalisation de la demande des CO se veut une évolution visant à procurer à l'exportateur un gain de temps, une minimisation des risques d'erreur ou de rejet et une réduction des déplacements aux bureaux douaniers.



Source : rapport annuel ADII 2019

Dématérialisation de la déclaration d'admission temporaire des véhicules :

Soucieuse de réduire le délai de passage en douane des voyageurs, l'ADII a mis en place, à compter du 1er janvier 2019, une nouvelle procédure informatisée pour l'admission temporaire (AT) des véhicules de tourisme immatriculés à l'étranger.

Les déclarations correspondantes (D16 bis et D16 ter) sur support papier ont été abandonnées pour céder la place à une déclaration verbale du voyageur. Les éléments d'identification du moyen de transport présentés à bord des bateaux ou à terre à l'arrivée au Maroc, sont introduits dans le système BADR et pris en charge par un agent douanier. Ce dernier imprime et délivre au voyageur une carte pour les besoins de circulation du véhicule sur le territoire national et d'apurement à la sortie vers l'étranger.

Abandon du support papier pour les déclarations relatives au transport routier :

Après plus de deux ans de la mise en œuvre de la nouvelle procédure informatisée des déclarations simplifiées d'admission et d'exportation temporaires des véhicules à usage commercial (dites triptyques « D17 » et « D20 ») et de la possibilité offerte aux transporteurs de continuer à emprunter le circuit « papier », il a été décidé d'abandonner celui-ci et de rendre obligatoire le recours à la procédure informatisée à compter du 1er octobre 2019. Durant cette période transitoire, les transporteurs qui n'étaient pas encore préparés à la nouvelle procédure ont continué à utiliser la procédure manuelle.

Etat des lieux de la dématérialisation des échanges dans le secteur de la logistique et du transport au Maroc :

Dans une étude entamée en mars 2021 avec 116 entreprises qui opèrent dans le secteur du transport et de la logistique au Maroc, nous avons essayé de décrypter le niveau d'adoption des dites entreprises de la dématérialisation des procédures.

Nous avons choisis un questionnaire à choix multiple, basé sur l'échelle Likert développée par Rensis Likert¹⁸.

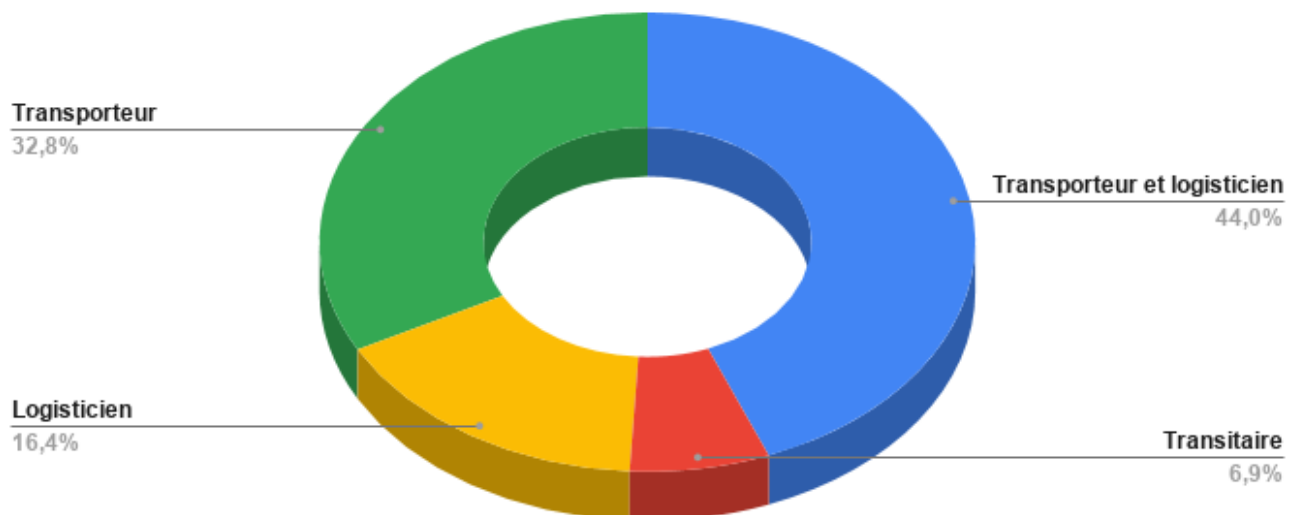
La répartition 116 entreprises étudiées par type est comme suit :

Transporteur : 38 réponses.

Transporteur et logisticien : 51 réponses.

Logisticien : 19 réponses.

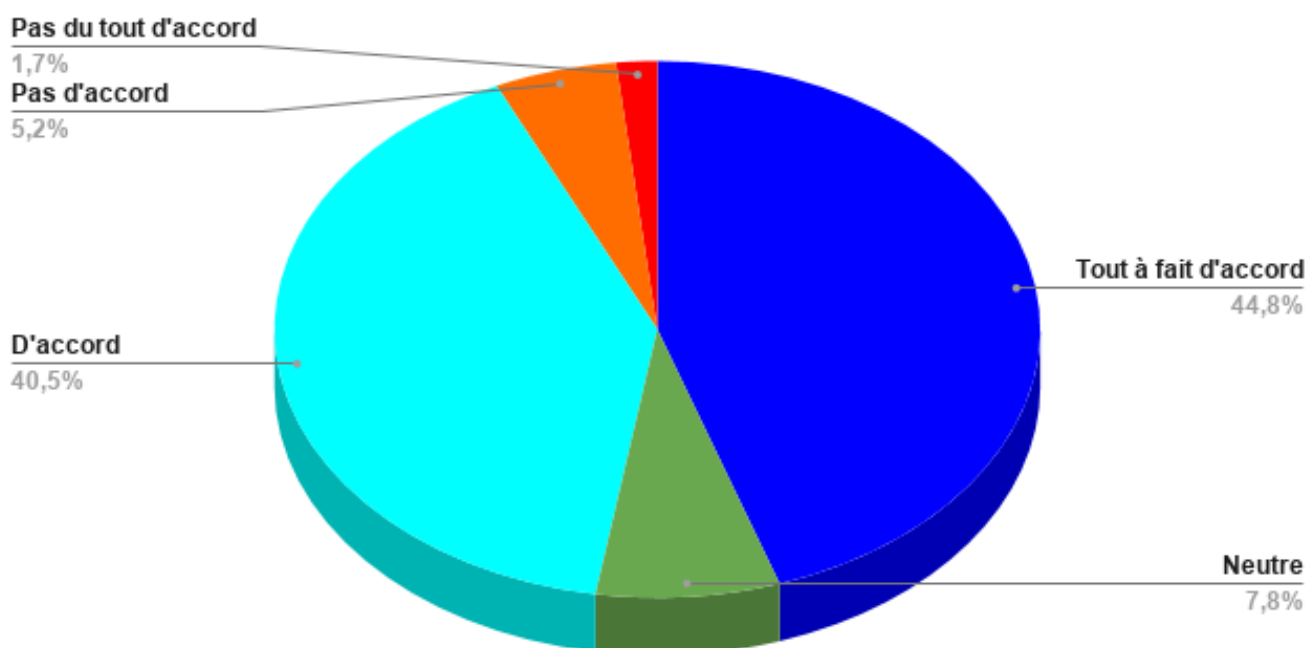
Transitaire : 8 réponses.



¹⁸ Rensis Likert (1903-1981) est un psychologue américain connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes.

L'usage des solutions digitales en interne et en externe :

Propos	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Dans mon entreprise, nous nous basons sur l'usage de solutions digitales afin de produire, gérer et de diffuser des données en interne et en externe.	52	47	9	6	2



Le premier propos partagé avec l'audience, nous a permis de situer le niveau d'usage des outils digitaux dans la communication intra-entreprise et inter-entreprise.

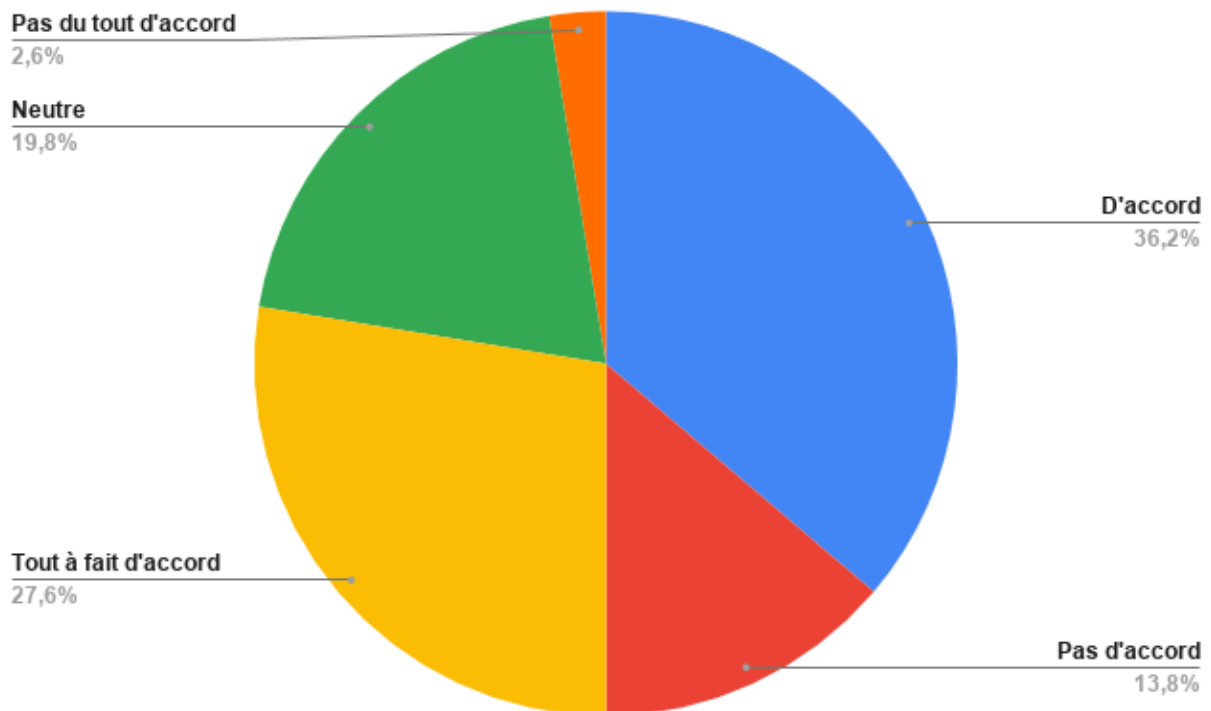
L'objectif d'une logistique informatisée ou digitalisée est de fournir la bonne information, dans le bon format, au bon endroit au bon moment pour les bonnes personnes dans une approche axée sur la demande des clients¹⁹. L'excellence de l'information logistique dans le

¹⁹ Lambert, D. M., and Stock, J. R. (1993). Strategic logistics management, 3 rd edition, Irwin, Homewood.

scénario industriel agile d’aujourd’hui est devenue une préoccupation au niveau tactique et stratégique. Un autre indicateur autre que ceux affichés dans le diagramme ci-dessous que nous pouvons retenir lors de notre démarche, est l’absence de désaccord partiel ou total pour les types logisticiens et transitaires auditionnés, tandis que le type transporteurs affichent un pourcentage de désaccord de 13,2% et un désaccord total de 5,3%, alors que le type transporteurs et logisticiens n’affiche qu’un désaccord de 2 %.

Sensibilité des membres des équipes logistiques et de transports à la digitalisation :

Propos	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Dans mon entreprise, les membres de l'équipe logistique et transport ont une sensibilité forte à la digitalisation.	32	42	23	16	3



Le second propos, vise à connaître la force d’aptitude des entreprises à réagir aux excitations dues à la digitalisation : changement des processus, utilisation de nouvelles ressources...

Dans l’audience étudiée, le type logisticiens est celui qui affiche le pourcentage le plus élevé d’accord absolu soit 42,1%.

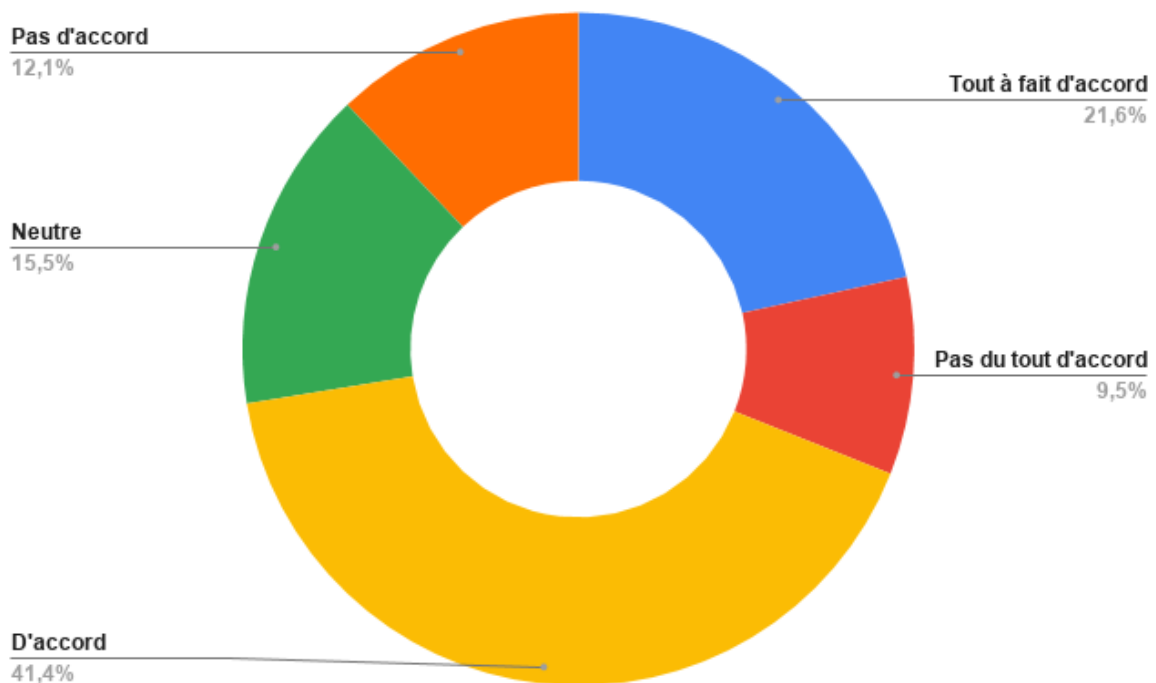
La neutralité a une part non estimable car elle atteint presque les 20% de l’ensemble de l’audience tout type confondu, les taux varient de 26,3% chez les logisticiens, 25% chez les transitaires, et 18,4% chez les transporteurs, alors que le taux de neutralité le moins élevé

s'affiche chez les transporteurs et logisticiens avec 17,6%.

Cependant, le taux légèrement élevé de neutralité et de désaccord nous ont poussé à réfléchir si les membres des équipes logisticiens et transporteurs ont été bien formés et initiés à la digitalisation, le propos ci-dessous essaiera de répondre à notre interrogation.

Proposition de formation aux logisticiens et aux transporteurs par leurs entreprises pour la bonne conduite des projets de digitalisation :

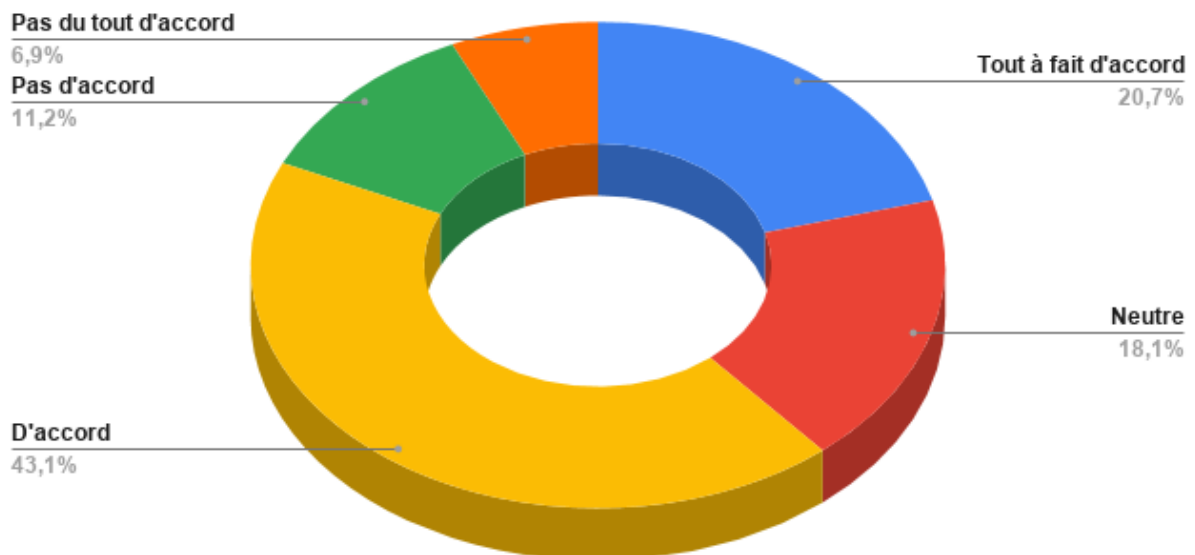
Propos	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Mon entreprise propose des formations aux membres de l'équipe logistique et transport afin de mieux gérer et conduire les projets de digitalisation.	25	48	18	14	11



Dans le 3ème propos, nous avons voulu voir si les membres des équipes logistiques et de transport ont disposé de formations pour la gestion des projets digitaux proposées par leurs entreprises or celles proposées par les autorités étatiques et les associations professionnelles.

Nomination d'un responsable ou d'un leader pour accompagner la digitalisation des activités logistiques :

Propos	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Mon entreprise a un leader pour accompagner la digitalisation des activités logistiques.	24	50	21	13	8



Le quatrième propos vise à élucider si les entreprises sondées ont nommé officiellement des responsables de conduite de projet digitaux ou officieusement mis en avant des leaders pour l'accompagnement de la digitalisation des activités logistiques.

Au cours des dernières décennies, les spécialistes du leadership ont essayé de surveiller les effets des processus de digitalisation.

Une partie du débat académique porté sur le rôle de la capacité des dirigeants d'intégrer la transformation digitale dans leur entreprise et, en même temps, d'inspirer les employés à adopter le changement, qui est souvent perçu comme une menace pour le statu quo actuel (Gardner et al., 2010; Kirkland, 2014).

Pour clarifier ce débat, la construction du e-leader a été introduite pour décrire un nouveau profil de dirigeants qui interagissent constamment avec la technologie (Avolio et al. 2000; voir aussi Avolio et al. 2014 pour un examen). Par conséquent, le e-leadership est défini comme un « processus d'influence sociale sous l'œuvre des nouvelles technologies d'information pour produire un changement d'attitudes, de sentiments, de pensée, de

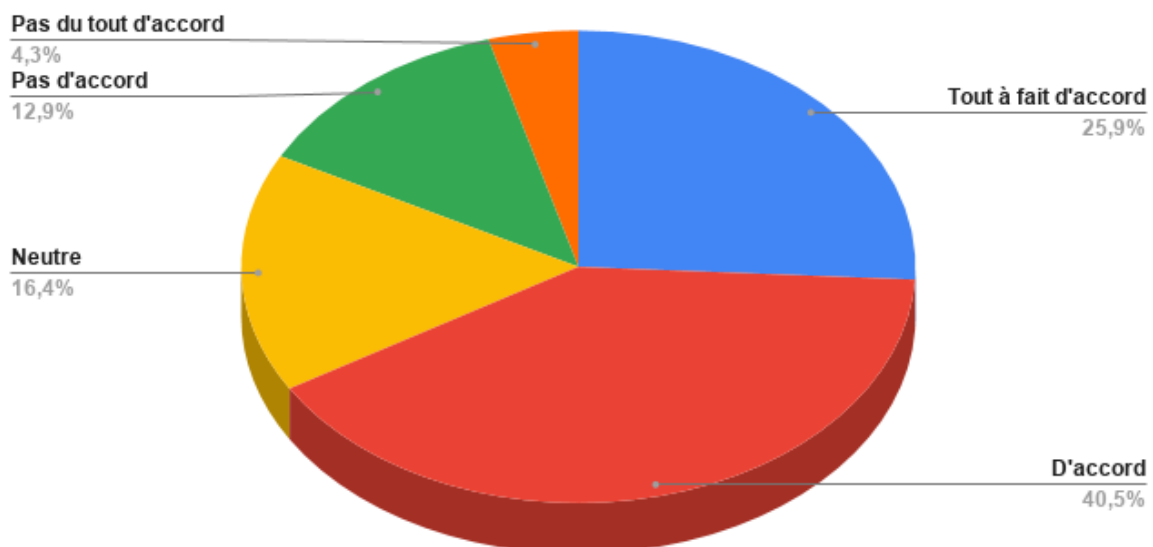
comportement et/ou de performance avec des individus, des groupes et/ou des organisations » (Avolio et al., 2000, p. 617).

Le type transporteur et logisticien est celui qui affiche le taux en pourcentage d'accord total le plus élevé, soit 29,4% suivi par les logisticiens qui eux sont totalement d'accord à 21%.

En ce qui concerne les pourcentages d'accord, ceux-ci sont respectivement d'ordre de 42,1% pour les logisticiens, de 37,5% pour les transitaires, de 50% pour les transporteurs, et de 39,2% pour les transporteurs et logisticiens. La plus grande part d'accord est évaluée chez les transporteurs.

Mise à disposition des ressources pour la conduite des programmes de digitalisation :

Propos	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Mon entreprise a consacré des ressources matérielles et immatérielles appropriées pour la conduite des programmes de digitalisation.	30	47	19	15	5



Pour une entreprise, la dématérialisation recouvre de multiples réalités. Il peut s'agir simplement de numériser les factures pour faciliter leur traitement ou d'envoyer à un prestataire externe des fichiers numériques. La dématérialisation nécessite des dépenses en capitale considérables pour l'acquisition des moyens matériels et logiciels, l'accompagnement et la formations des équipes pour garantir l'aboutissement des projets.

Les transitaires recensés affichent le taux d'accord total le plus important qui est de 37,5% et

une absence de désaccord total, suivi des transporteurs et logisticiens qui affiche un taux d'accord total de 31,4% et un désaccord total d'uniquement de 2%.

Ces chiffres sont l'illustration des programmes d'accélération de la dématérialisation des échanges avec les douanes et les autorités portuaires et aéroportuaire au Maroc à travers le guichet unique Portnet, mais aussi les standards imposés par la douane qui concerne l'archivage, la communication des documents en ligne, ce qui nécessite une infrastructure informatique apte à répondre à ces nouveaux processus de travail.

Conclusion

Pour aussi passionnante qu'elle puisse être, la dématérialisation des procédures ne constitue cependant pas en soi un point d'arrivée ; bien au contraire, il s'agit pour l'administration non seulement de s'adapter continûment à de nouvelles contraintes, mais également de saisir de nouvelles opportunités au service de l'intérêt général. La dématérialisation des procédures est devenue un mode d'action publique à part entière, dont l'un des objectifs vise à « simplifier les usages et diminuer la charge administrative grâce au numérique »²⁰.

A cet égard, il apparaît pertinent de s'interroger sur le fait de savoir si la révolution numérique de façon générale et la dématérialisation des procédures en particulier rendent l'État plus intelligent, notamment au service des citoyens et des investisseurs nationaux et internationaux. La question peut sembler malicieuse, car, de prime abord, la dématérialisation paraît offrir un horizon infini de possibilités d'améliorations de l'action publique. Toutefois, parce qu'il s'agit de l'intérêt général, la nuance doit être de mise. En effet, le processus de dématérialisation des procédures bénéficie largement aux citoyens et aux entreprises dès lors qu'elle permet à l'administration d'optimiser ses procédures en interne et d'améliorer le service rendu aux usagers.

Tout d'abord, le tout numérique ne garantit absolument pas que les procédures elles-mêmes ne soient pas complexes, ce qui peut poser des difficultés aux citoyens dans leurs relations parfois difficiles avec l'administration.

Le véritable paradigme a été décrit par sa majesté le roi Mohammed VI lors de son message adressé aux participants au Forum national de la haute fonction publique, le 27 février 2018 :

«... En définitive, ce que Nous voulons, c'est hisser la productivité de l'Administration à des niveaux supérieurs et l'infléchir pour qu'elle s'adapte aux changements intervenus à l'échelle nationale, qu'elle assimile les dynamiques d'évolution à l'œuvre au niveau mondial, et qu'elle contribue à relever les défis de développement auxquels est confronté notre pays. C'est pour ces raisons que Nous avons constamment insisté sur la nécessité de réformer l'Administration et de mettre à niveau les ressources humaines dont elle dispose. Pour notre pays, le choix est stratégique dans la mesure où une telle orientation permettra indéniablement d'asseoir les fondements du modèle de développement que Nous appelons de nos vœux. Ainsi, l'Administration pourra élaborer et développer, dans des domaines variés, des politiques publiques efficaces et efficientes...».

²⁰Ibidem, p. 6.

Bibliographie :

- 1- Deloitte Malta: What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things : <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html#>
- 2- Financial Inclusion and Digital Economy DPF
- 3- OCDE : Digital Government Review of Morocco : Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco, July 09, 2018
- 4- OCDE : The digital economy, multinational enterprises and international investment policy in 2018
- 5- Qu'est-ce que Portnet : <https://portail.portnet.ma/fr/a-propos>
- 6- Qu'est ce que BADR : http://www.douane.gov.ma/badr/base_automatise.html
- 7- Rapport annuel de l'administration des douanes et des impôts indirects du Maroc de l'année 2019.
- 8- Samia Chakri : Stratégie national pour le développement de l'économie numérique, broadband forum and 3rd SC meeting, 8 novembre 2016, INPT.
- 9- Shaping the Future of Digital Economy and Society initiative
- 10- UNESCO : Stratégie Maroc Digital 2020 : <https://en.unesco.org/creativity/periodic-reports/measures/strategie-maroc-digital-2020>
- 11- Vers le numérique dans un monde multilatéral, Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres, Paris, 30-31 mai 2018
- 12- Youssef GuerraouiFilali : Compétitivité numérique: Comment le Maroc peut-il mettre en place un cluster innovant et performant? 06/03/2018 Huffpostmagreb