

# E-gouvernance et transformation numérique au Maroc : défis et perspectives pour des institutions et des services publics innovants

**BOUNHR Imane**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire de Performance Economique et Logistique (PEL)

**EL KHATTAB Younes**

Professeur-Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire de Performance Economique et Logistique (PEL)

---

**Résumé :** dans un contexte de transformation numérique accélérée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'innovation et l'amélioration des performances sont devenues des priorités stratégiques pour les gouvernements. La transition vers le numérique est désormais une nécessité pour relever les défis contemporains liés à la transparence, à la rapidité et à la satisfaction des attentes des citoyens. Conscient de ces enjeux, le Maroc s'est engagé pleinement dans cette dynamique en mettant en œuvre des mesures ambitieuses visant à moderniser son administration publique et à soutenir une croissance économique durable et inclusive. La transformation digitale, ou e-gouvernance, se révèle ainsi être un levier majeur pour améliorer l'efficacité de l'administration publique marocaine et renforcer sa collaboration avec les acteurs économiques. Cette recherche, d'approche descriptive et critique, dresse un état des lieux de la gouvernance numérique au Maroc tout en analysant les défis et opportunités liés à cette transition. Les résultats soulignent les enjeux et les perspectives de cette transformation pour les institutions publiques marocaines, incitant les décideurs et les acteurs économiques à définir des politiques appropriées pour accélérer la mise en place de l'e-gouvernement. Ces politiques doivent également promouvoir une culture numérique partagée au sein des organisations publiques, facilitant ainsi l'adoption et l'optimisation des outils digitaux.

**Mots-clés :** e-gouvernance ; transformation numérique ; administration publique ; technologies de l'information et de la communication (TIC) ; Nouvelle Gestion Publique (NGP).

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.14390615>



## 1. Introduction

Depuis l'indépendance, l'administration publique marocaine a subi de nombreuses réformes pour moderniser son organisation, sa gestion et sa gouvernance afin de mieux répondre aux attentes des citoyens. Aujourd'hui, la performance et la durabilité sont des priorités pour les acteurs publics, qui visent à accélérer les activités, à mettre en place des réformes efficaces et à répondre aux exigences des Marocains. Ces réformes visent notamment à améliorer la performance globale des secteurs stratégiques et à assurer une administration plus moderne et réactive. Inspirée du secteur privé, la « Nouvelle Gestion Publique » (NGP) a introduit des approches innovantes pour résoudre les inefficacités du secteur public, en y intégrant des principes d'efficacité, de transparence et de responsabilité. Historiquement marquée par une bureaucratie lourde et centralisée, l'administration publique marocaine a parfois peiné à répondre aux enjeux de modernisation. À cet effet, la NGP vise à remédier à ces défis en renforçant la culture de la performance, de l'évaluation et du contrôle au sein des institutions publiques. Toutefois, évaluer objectivement la performance dans le secteur public reste un défi, d'autant plus que les indicateurs de succès y sont souvent moins clairs que dans le secteur privé. C'est dans cette optique que le Maroc a engagé plusieurs initiatives, telles que la réforme de l'administration publique, l'application de la loi organique relative aux lois de finances pour plus de transparence, et le développement de services publics numériques dans le cadre de l'e-gouvernement.

La crise pandémique récente a accéléré le développement technologique des services gouvernementaux à l'échelle mondiale, poussant les gouvernements à repenser leur manière de servir tous les segments de la société. Avec l'intensification de la gouvernance numérique, les institutions et les administrations publiques ont subi une transformation irréversible, tant sur le plan structurel que dans la relation qu'elles entretiennent avec les citoyens. La transformation digitale, ou e-gouvernance, est désormais perçue comme une clé pour moderniser l'administration publique, en répondant aux attentes des citoyens pour des services numériques simples et accessibles. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent ainsi de repenser le fonctionnement des administrations, en facilitant la gestion des services publics et en améliorant l'efficacité et la transparence des procédures. L'e-gouvernement, en particulier, vise à standardiser les processus, faciliter l'échange de données et réduire les coûts administratifs, tout en renforçant la participation des citoyens. Dans cette perspective, notre problématique de recherche est la suivante : **comment la transformation numérique de l'administration publique marocaine peut-elle répondre aux enjeux d'efficacité, de transparence et de satisfaction des citoyens, et quelles propositions peuvent être formulées pour surmonter les défis actuels et optimiser les perspectives d'e-gouvernance ?** Pour répondre à cette question, nous avons choisi une méthodologie à la fois descriptive et critique, qui nous permettra d'explorer les enjeux liés à la transformation digitale des services publics et d'analyser les défis et opportunités de cette transition. En adoptant cette méthodologie, notre objectif est de fournir des recommandations concrètes pour améliorer l'e-gouvernement au Maroc, en veillant à ce qu'il soit accessible et pertinent pour tous les citoyens. Cette approche nous aidera à dresser un état des lieux de l'e-gouvernement au Maroc, en identifiant les bonnes pratiques et les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des initiatives numériques.

Ce travail est structuré en trois sections : la première examine le cadre conceptuel, la deuxième propose une revue de la littérature empirique, et la troisième aborde la transformation digitale des services publics, son état des lieux, ses enjeux et ses perspectives.

## 2. La transformation digitale des organisations : cadre conceptuel

### 2.1. Définitions de la digitalisation

L'essor des TIC a accéléré la modernisation des administrations publiques, où la digitalisation est désormais un moteur clé d'innovation et de performance. Des notions comme digitalisation,

transformation numérique et numérisation occupent une place centrale dans l'économie numérique. Le terme « digitalisation » provient de l'anglais « *digit* », qui signifie « numérique ». La transformation digitale en entreprise se définit souvent comme un processus de rapprochement entre l'entreprise et le consommateur grâce aux outils connectés (smartphones, tablettes, ordinateurs portables, objets connectés) et à la dématérialisation des interactions [1]. Ainsi, ce processus souligne l'importance accrue du capital humain au sein des organisations [2]. La digitalisation est perçue comme un système transformant en profondeur les pratiques de gestion pour mieux répondre aux besoins des clients ou citoyens. Le cabinet *Gartner*, expert en conseil et recherche, décrit la digitalisation comme un processus d'utilisation des TIC pour repenser les processus commerciaux, générer de la valeur ajoutée financière et créer de nouvelles opportunités de croissance [3]. De même, [4] définit la transformation digitale comme un processus d'amélioration d'une entité via des changements de ses attributs, grâce aux technologies informatiques, de communication et de connectivité.

L'informatique est désormais un pilier fondamental de la transformation et de la modernisation des entreprises, renforçant la transparence et optimisant la prise de décision. La digitalisation est également perçue comme un levier stratégique pour répondre rapidement aux attentes des clients, tandis que d'autres considèrent le numérique comme un outil indispensable à la réussite des affaires, malgré des divergences dans les orientations stratégiques [5]. En effet, dans le secteur public, la transformation digitale a commencé avec la mise en œuvre de l'e-gouvernement dans divers domaines, tels que l'éducation, la santé et la justice, grâce au lancement de plateformes électroniques comme l'e-learning, l'e-santé et l'e-justice.

## 2.2. Définition et origine de l'e-Gov ou l'e-transformation dans le secteur public

L'e-gouvernement (ou e-Gov) désigne la mise en ligne de services publics via des technologies numériques, offrant aux citoyens un accès direct aux informations gouvernementales et améliorant la gestion publique. Ce concept vise à mieux répondre aux attentes des citoyens en fournissant des services personnalisés et efficaces, renforçant ainsi la relation entre l'administration et les usagers. L'e-Gov, en plus de cibler les citoyens, s'adresse aux professionnels du secteur des technologies de l'information et de la communication, créant de nouveaux défis liés aux services numériques et à l'innovation [6]. Apparu à la fin des années 1990, l'e-Gouvernement a rapidement pris de l'ampleur, surtout dans les secteurs technologique et public, obligeant les gouvernements à adapter leurs outils et leurs objectifs à ce modèle de gestion électronique. Cette transformation a fait émerger trois éléments clés : les TIC, l'administration, et la gestion, chacun évoluant pour répondre aux nouvelles exigences. Inspiré du secteur privé, l'e-Gov a introduit des pratiques comme le « service public centré sur le citoyen », visant à répondre aux besoins des citoyens grâce à des outils numériques efficaces.

L'e-Gov favorise une gestion de l'information axée sur l'accessibilité et la fiabilité, désormais essentielle pour les administrations modernes, surpassant parfois en importance la gestion financière ou celle des ressources humaines [7]. Au Maroc, des stratégies et des actions spécifiques ont été mises en œuvre pour accompagner ce développement technologique. Le pays a ainsi lancé un portail e-Gov, inspiré des plateformes de commerce électronique, pour soutenir cette transition vers un gouvernement numérique.

## 2.3. De l'e-gouvernement à l'e-gouvernance : une exploration de quelques modèles

Les modèles d'e-gouvernement sont des approches différentes utilisées par les pays pour intégrer les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion publique. Chaque modèle reflète la manière dont un gouvernement utilise les outils numériques pour améliorer les services publics, la participation des citoyens et l'efficacité administrative.

### ➤ Le modèle de la nouvelle économie (États-Unis)

Ce modèle se concentre sur l'efficacité et la réactivité des services publics par l'intégration des

technologies de l'information et de la communication (TIC). L'idée principale est de réduire le rôle de l'État dans les démarches administratives en proposant des plateformes de self-service, où les citoyens et les entreprises peuvent accéder et gérer directement certains services publics en ligne. Cela implique une restructuration complète des services, visant une simplification et une dématérialisation des processus pour améliorer l'expérience utilisateur. L'État intervient ainsi moins dans la gestion administrative quotidienne, laissant plus d'autonomie aux utilisateurs. Un autre aspect majeur est l'adoption de pratiques inspirées du secteur privé, notamment l'optimisation et la compétitivité des services publics. L'État souhaite offrir une qualité de service comparable à celle des entreprises privées, créant un modèle administratif flexible et tourné vers l'utilisateur. Ce modèle est souvent caractérisé par une administration publique agile, capable de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux attentes des citoyens pour renforcer leur satisfaction [8].

➤ **Le modèle de la communauté électronique (Europe)**

Ce modèle, adopté par de nombreux pays européens, se distingue par sa dimension participative, plaçant les citoyens au cœur du processus de création et de gestion des services publics. Les gouvernements visent à intégrer activement les citoyens en tant que coproducteurs de ces services, permettant une collaboration directe avec les administrations par des plateformes numériques. Ce modèle encourage l'innovation sociale, où les citoyens, les associations et les administrations travaillent ensemble pour co-créer des solutions adaptées aux besoins réels de la population. La transparence et l'accessibilité sont également des principes fondamentaux de ce modèle. En facilitant l'accès aux services publics et en permettant aux citoyens de donner leur avis ou de proposer des améliorations, ce modèle favorise une gouvernance ouverte et transparente. La relation entre l'État et les citoyens est ainsi renforcée, créant une dynamique d'engagement et de confiance. Ce modèle promeut une gestion collaborative, favorisant des décisions partagées et une meilleure intégration des besoins des citoyens dans l'élaboration des politiques publiques.

➤ **Le modèle de l'économie planifiée (Asie : Malaisie et Singapour)**

Dans des pays comme la Malaisie et Singapour, ce modèle repose sur une gestion publique centralisée et fortement encadrée par le gouvernement. Ici, l'État prend en charge la planification et le pilotage des services publics avec une stratégie de long terme, où les TIC sont intégrées dans un cadre de gestion traditionnel. Ce modèle s'appuie sur une gouvernance centralisée, où le gouvernement détient la responsabilité principale de l'organisation et du développement des services. La planification stratégique vise à harmoniser les actions publiques, avec une coordination structurée des services pour maximiser l'efficacité. Ce modèle privilégie l'utilisation d'outils de gestion classiques (par exemple, la planification économique et les réglementations strictes), adaptés aux innovations numériques pour garantir l'efficacité et la transparence des services publics. L'État joue ici un rôle de régulateur fort, intervenant directement dans la gestion publique pour assurer une réponse cohérente aux objectifs nationaux de développement social et économique. La transformation numérique est donc perçue comme un levier pour soutenir les ambitions de développement à long terme, avec une attention particulière portée à la cohésion sociale et à la sécurité [9].

### **3. Revue de la littérature empirique**

Dans la littérature, plusieurs études soulignent l'importance de la culture numérique dans l'efficacité des services publics électroniques. Les individus disposant d'une bonne culture numérique « sont plus enclins à utiliser les nouveaux médias numériques », ce qui inclut les services publics électroniques [10]. Un autre facteur influençant l'adoption de l'e-gouvernement réside dans l'acceptation des citoyens et leur réticence face aux méthodes traditionnelles [11]. Cette réticence peut être liée à divers éléments qui

influencent la qualité des services, comme l'interface utilisateur, la facilité d'utilisation, la sécurité, ainsi que l'infrastructure et les compétences requises pour accéder à ces services en ligne.

[12] ont mené une étude empirique sur les facteurs influençant le succès des systèmes e-gouvernement, en utilisant le modèle de D&M. En se basant sur un échantillon d'utilisateurs expérimentés de systèmes e-gov à Taïwan, ils identifient que la qualité de l'information, du système et du service influence significativement l'utilisation et la satisfaction des utilisateurs. Leur étude met en lumière que les « bénéfices nets », mesurés par la satisfaction perçue, sont primordiaux pour évaluer le succès des systèmes e-gouvernement. De plus, la qualité de l'information s'avère être le déterminant le plus influent sur la satisfaction des utilisateurs, suggérant que les gouvernements doivent accorder une grande importance à la qualité des informations fournies en ligne pour maximiser les bénéfices perçus.

[13] se sont concentrés sur les facteurs influençant la satisfaction des citoyens pakistanais vis-à-vis des portails gouvernementaux. Leur recherche propose sept déterminants de la satisfaction : confiance, accessibilité, sensibilisation, qualité des services en ligne, anxiété informatique, attentes des utilisateurs, et sécurité/confidentialité. Cependant, les résultats montrent que la confiance, la sécurité/confidentialité et l'anxiété informatique n'ont pas un effet significatif sur la satisfaction des utilisateurs, ce qui suggère que d'autres facteurs, tels que l'accessibilité et la qualité des services, jouent un rôle plus central. De même, [14] met en avant que la culture numérique joue un rôle essentiel dans l'efficacité des services publics en ligne, impliquant que les compétences numériques des employés de l'administration publique et des citoyens sont cruciales pour une utilisation optimale des services numériques.

[15] explorent l'impact de la satisfaction des utilisateurs sur le choix des services administratifs dans le contexte de l'e-gouvernement. En conduisant une étude exploratoire et en modélisant un algorithme de réponse, ils analysent comment la satisfaction influence le choix des citoyens entre des services administratifs numériques et traditionnels. L'étude conclut que la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services numériques est un levier important pour encourager la transition vers un modèle « *Machine to Human* », au lieu de l'interaction classique « *Humain to Humain* ».

En outre, [16] examine l'impact de la numérisation sur la gouvernance d'entreprise et la transparence, en se concentrant sur les entreprises Françaises. À travers la construction de trois indices (AR, MAF, et Website Indexes), l'étude révèle que les sites Web d'entreprise ne sont pas une source principale d'information financière. Toutefois, les entreprises exploitent l'internet pour diffuser des informations de gouvernance via les rapports annuels et leurs sites Web, ce qui indique un usage stratégique du numérique en tant qu'outil de gouvernance et de transparence, même si cet usage reste limité pour certaines formes de communication financière.

[17] se sont intéressés à la manière dont les technologies de l'information et de la communication (TIC) transforment la gestion publique, notamment via l'e-gouvernement. Leur étude se fonde sur une analyse systématique de la littérature pour explorer l'impact des TIC sur l'administration publique et la performance des services en ligne. Ils concluent que la mise en place d'une stratégie numérique bien conçue est cruciale pour le succès des initiatives de gouvernance électronique, car elle renforce la fluidité des interactions entre citoyens et gouvernement, et favorise le développement économique et social.

Par ailleurs, de nombreux chercheurs ont montré que l'e-gouvernement présente de nombreux avantages pour les administrations et les citoyens. Cependant, des défis persistants doivent être relevés pour garantir une prestation de services efficace et efficiente. Par exemple, [18] mettent l'accent sur la cybersécurité comme un défi majeur de l'e-gouvernement. Ils recommandent de renforcer les infrastructures de sécurité et de protection des données sensibles tout en développant une stratégie de sensibilisation visant à accroître l'usage des services publics en ligne. En outre, [19] identifient quatre catégories de défis qui, s'ils sont bien gérés, pourraient devenir des leviers d'opportunité : les défis technologiques, organisationnels, financiers et sociaux. En outre, [20] suggèrent que la transformation numérique des services gouvernementaux pourrait améliorer la qualité des services à condition de répondre à certaines exigences, telles qu'une législation appropriée, des infrastructures bien développées

et la confiance des citoyens envers l'administration publique.

#### 4. Méthodologie de recherche

Cette recherche qualitative repose sur une analyse de contenu des documents institutionnels et rapports officiels, afin d'examiner la transformation numérique et l'évolution de l'e-gouvernance au sein de l'administration publique marocaine. Le corpus documentaire comprend des rapports provenant d'institutions marocaines, telles que la Cour des comptes, ainsi que des sources internationales, sélectionnées pour leur pertinence et leur fiabilité. Ces documents fournissent une perspective stratégique sur les politiques publiques, les défis et les opportunités associés à la digitalisation. L'approche adoptée s'inscrit dans un paradigme interprétatif, car elle cherche à comprendre les significations et les interprétations des acteurs clés au sein du processus de transformation numérique, en tenant compte des contextes sociaux, politiques et institutionnels. Pour la revue de la littérature, nous avons effectué une recherche approfondie sur Google Scholar, en utilisant des mots-clés comme « numérisation du gouvernement », « e-gouvernement » et « qualité des services publics », afin de couvrir les éléments de notre modèle proposé. De plus, nous avons privilégié des études récentes.

Le traitement des données a été réalisé en deux étapes principales :

- **Exploration** : lecture approfondie des rapports pour identifier les défis, les enjeux et les points de convergence ou de divergence.
- **Analyse et interprétation** : classement et analyse des données selon trois axes : état des lieux, enjeux et perspectives proposées.

Cette méthodologie permet de dégager des tendances et d'apporter une réflexion critique sur les leviers nécessaires à une transformation numérique efficace [21].

#### 5. Transformation digitale des services publics : enjeux et perspectives

La transformation numérique du secteur public est une démarche essentielle pour améliorer les organisations publiques et moderniser leurs pratiques de gestion. Face à la digitalisation et à l'innovation croissantes, les gouvernements adoptent les TIC pour offrir des services de qualité aux citoyens et les inclure dans la gestion et la prise de décision. La mise en place d'une administration en ligne constitue un levier majeur pour renforcer les relations entre les parties prenantes, anticiper les risques, réduire les impacts et gérer les crises. Parmi les principaux avantages de la transformation digitale dans le secteur public figurent la dématérialisation des processus administratifs et la numérisation des services, qui permettent d'optimiser l'efficacité et la productivité des administrations publiques.

##### 5.1. Digitalisation des services publics

Le Maroc reconnaît les avantages de l'e-gouvernement, comme en témoigne la Constitution de 2011, qui met l'accent sur l'obligation de garantir les droits des citoyens, en particulier dans les domaines économique, social et environnemental. La numérisation des services publics constitue un levier essentiel pour renforcer l'administration électronique, optimiser les processus de gestion de l'information et offrir des prestations accessibles en ligne aux citoyens.

Les stratégies gouvernementales visent à instaurer une nouvelle génération de systèmes d'information accessibles et fiables, notamment pour :

- ✓ Garantir des services de santé de haute qualité pour tous les citoyens ;
- ✓ Assurer le respect des droits des citoyens en matière de justice et de liberté ;
- ✓ Offrir des services de transport public et d'accès au logement ;
- ✓ Fournir des services éducatifs.

L'administration publique marocaine entame une nouvelle étape de transformation pour garantir l'efficacité de l'e-gouvernement. De ce fait, l'administration en ligne devient une solution clé dans le secteur public, en introduisant de nouvelles méthodes de gestion. Le succès de ces initiatives dépend de

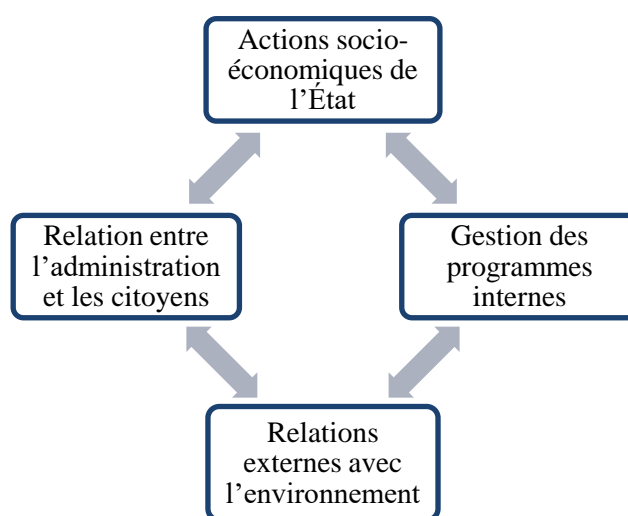
l'accès des citoyens aux services numériques et de l'utilisation des services en ligne. L'amélioration continue de ces services exige une utilisation fréquente de la part des citoyens. Des recherches sur l'usage des services en ligne au Maroc montrent l'importance d'identifier les facteurs influençant l'adoption de l'e-administration. Dans ce cadre, [22] distingue deux aspects de la gestion en ligne : l'offre, qui concerne la mise en place des services par les autorités, et la demande, qui concerne l'adoption par les citoyens. Pour que l'e-gouvernement soit réellement efficace, un équilibre doit être atteint entre ces deux aspects : il ne suffit pas de mettre en place des services en ligne (offre), il est également essentiel que les citoyens soient disposés et aptes à les utiliser (demande).

La numérisation des services publics constitue un pilier central du projet de réforme administrative au Maroc. Dans son rapport de 2019, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a mis en avant la transformation digitale comme un levier stratégique pour améliorer la performance des services publics et promouvoir une gouvernance efficace et inclusive. De son côté, l'Agence de Développement du Digital (ADD) a fixé des objectifs ambitieux à l'horizon 2025, visant à établir une administration numérique au service des citoyens et des entreprises, tout en renforçant la compétitivité économique par l'innovation digitale [23].

## 5.2. État des lieux de la numérisation des services publics au Maroc

La digitalisation a été une priorité pour le gouvernement marocain, avec des engagements dans de grands projets visant à développer le secteur numérique. Au Maroc, l'e-gouvernement s'articule autour de quatre dimensions clés, visant à moderniser l'administration et à faciliter l'accès aux services publics (figure 1).

**Figure 1 : les dimensions de l'e- gouvernement**

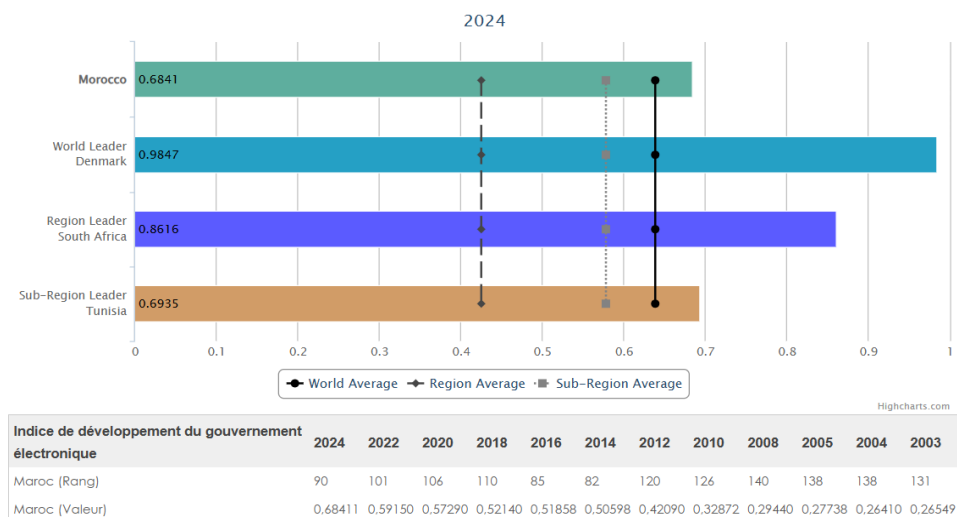


**Source : élaboré par les auteurs**

Selon la figure 1, les actions socio-économiques de l'État marocain s'appuient sur le numérique pour stimuler le développement et améliorer l'inclusion sociale. Des plateformes en ligne facilitent l'accès aux services de santé, d'éducation et de protection sociale. Ensuite, la relation entre l'administration et les citoyens est renforcée par la digitalisation des démarches administratives. Des plateformes comme « Chikaya » permettent aux citoyens de déposer leurs réclamations et d'interagir avec l'administration de manière plus transparente et rapide, favorisant la participation citoyenne. De plus, la gestion interne des programmes est optimisée grâce à des systèmes numériques qui améliorent l'efficacité de l'administration. Le système de gestion intégré « GID » facilite la gestion des ressources financières et des processus internes, assurant une meilleure traçabilité et réduisant les coûts et les délais. Dans ce sens, le Maroc participe activement à des initiatives internationales et des forums numériques, ce qui

renforce ses liens avec ses partenaires et soutient l'attraction d'investissements étrangers. Malgré des progrès dans la digitalisation de ses services publics et l'engagement électronique, le Maroc reste en dessous des standards internationaux et régionaux. La dématérialisation des services publics, pourtant essentielle à la transformation numérique, avance lentement, limitant ainsi l'efficacité et l'accessibilité de l'administration. Ce retard, dû en partie à des défis structurels tels que le manque d'infrastructures adéquates, ralentit la mise en œuvre de la stratégie numérique nationale. En conséquence, la compétitivité et l'attractivité internationales du Maroc sont affectées, et l'administration publique peine à répondre aux besoins croissants en matière de transparence et de qualité de services.

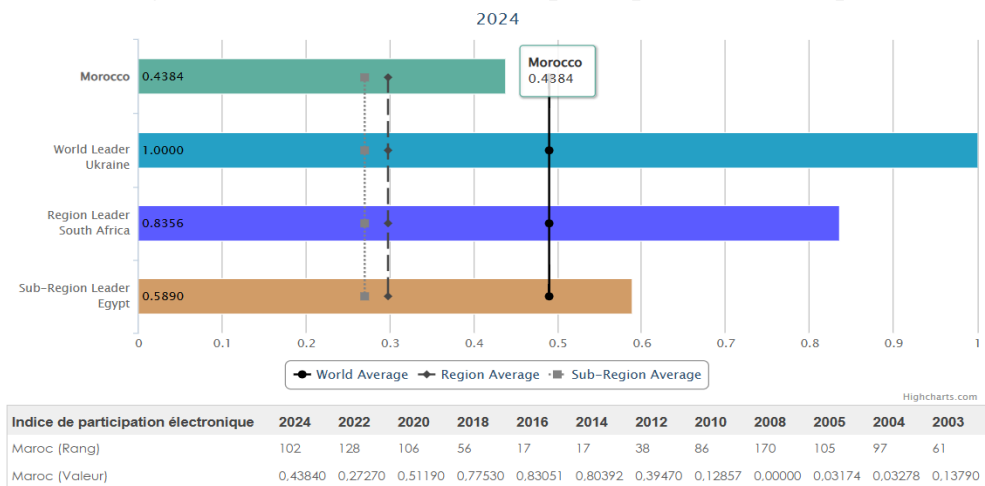
**Figure 2 : évolution de l'indice de développement du gouvernement électronique**



Source : UN E-Gouvernement Knowledgebase

La figure 2 montre que le Maroc a un indice de développement du gouvernement électronique de 0,6841 en 2024, ce qui le place en dessous des moyennes mondiale (environ 0,75) et régionale (Afrique : environ 0,7), mais légèrement au-dessus de la moyenne sous-régionale (Afrique du Nord). Le pays se classe 90<sup>ème</sup> mondialement dans cet indice, bien loin du leader mondial, le Danemark, avec un score de 0,9647, et du leader régional, l'Afrique du Sud, avec un score de 0,8616. L'évolution de l'indice montre une progression relativement stable pour le Maroc depuis 2003, passant de 0,2459 à 0,6841, reflétant des efforts pour moderniser ses services publics, bien que le pays reste à la traîne par rapport aux leaders internationaux et régionaux.

**Figure 3 : évolution de l'indice de participation électronique**

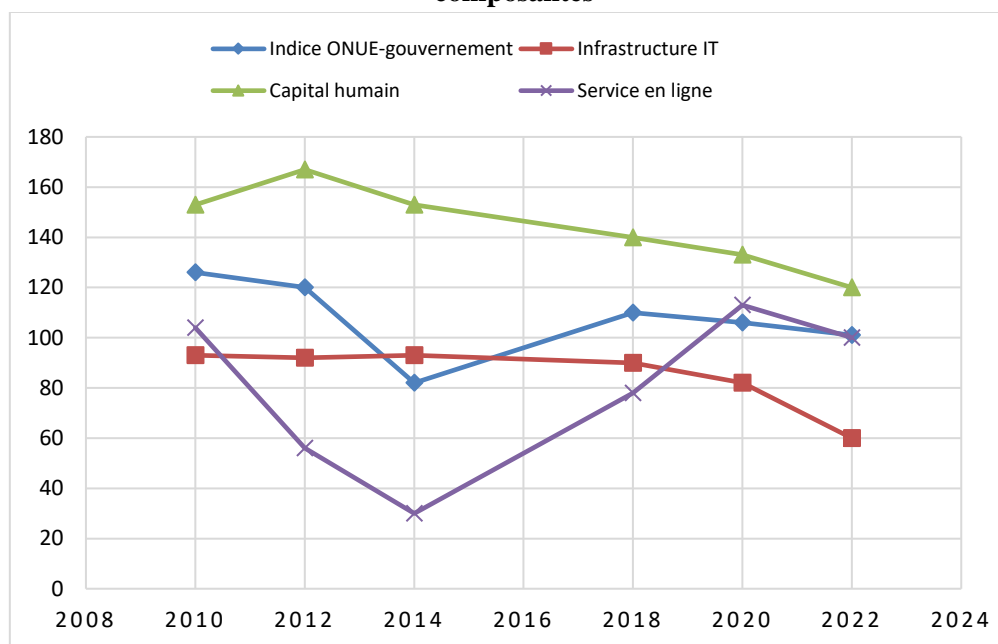


UN E-Gouvernement Knowledgebase



La figure 3 présente l'indice de participation électronique pour le Maroc, avec un score de 0,4384 en 2024, ce qui est nettement inférieur à la moyenne mondiale (autour de 0,7) et à la moyenne régionale. Le Maroc se classe également loin derrière le leader mondial, l'Ukraine, qui affiche un score parfait de 1, et l'Égypte, leader sous-régional avec 0,5980. En termes d'évolution, cet indice montre une progression pour le Maroc, mais elle reste limitée par rapport aux pays leaders et reflète un besoin d'amélioration dans l'engagement des citoyens via les plateformes numériques.

**Figure 4 : l'évolution du classement du Maroc dans l'indice ONU E-gouvernement et ses sous-composantes**



Source : élaboré par les auteurs à travers les données de l'ONU

La figure 4 illustre les évolutions du classement du Maroc parmi 193 pays dans les catégories de l'indice ONU E-gouvernement, et ses sous-composantes : infrastructure IT, capital humain et services en ligne, sur la période de 2010 à 2022. Le classement du Maroc dans l'indice ONU E-gouvernement et ses composantes a connu des évolutions marquées par des progrès et des fluctuations. Globalement, le Maroc est passé de la 126<sup>ème</sup> position en 2010 à la 101<sup>ème</sup> en 2022, avec une amélioration notable entre 2012 (120<sup>ème</sup>) et 2014 (82<sup>ème</sup>), avant de connaître des variations irrégulières les années suivantes, témoignant d'efforts parfois inconsistants en matière de transformation numérique. Concernant l'infrastructure IT, une régression importante est observée, passant de la 93<sup>ème</sup> place en 2010 à la 60<sup>ème</sup> en 2022. Cela traduit un retard dans le développement des infrastructures technologiques nécessaires pour soutenir la digitalisation. Sur le plan du capital humain, le classement a également fluctué, passant de 153<sup>ème</sup> en 2010 à 167<sup>ème</sup> en 2012, avant de s'améliorer progressivement pour atteindre la 120<sup>ème</sup> place en 2022. Cette tendance souligne des avancées dans l'éducation et la formation, mais met en lumière des défis persistants, notamment dans le renforcement des compétences numériques. En outre, les services en ligne montrent une amélioration globale malgré des variations. Après une forte progression entre 2012 (56<sup>ème</sup>) et 2014 (30<sup>ème</sup>), une détérioration est constatée en 2018 (78<sup>ème</sup>), suivie d'une stabilisation en 2020 (113<sup>ème</sup>) et 2022 (100<sup>ème</sup>). Cette évolution reflète des efforts dans la mise en place et l'amélioration des services publics numériques, bien qu'ils nécessitent encore un développement continu pour répondre pleinement aux attentes des usagers. Ces fluctuations illustrent des progrès significatifs mais irréguliers dans la transformation numérique au Maroc. Pour garantir des avancées durables, il est essentiel de renforcer les infrastructures IT, d'investir dans le capital humain à travers des formations adaptées aux compétences numériques et de maintenir un rythme soutenu d'amélioration

des services en ligne. Une stratégie intégrée et cohérente reste indispensable pour hisser le Maroc à un niveau compétitif dans le domaine de l'e-gouvernance.

### 5.3. E-GOV : enjeux et perspectives

Les efforts du Royaume ont permis de simplifier les procédures administratives et de dématérialiser les démarches administratives. Cependant, la Cour des comptes a relevé certaines faiblesses entravant la mise en œuvre des plans numériques pour la gestion des services publics [24]. L'évaluation a mis en évidence un faible avancement du projet « e-Gov », avec des problèmes tels que :

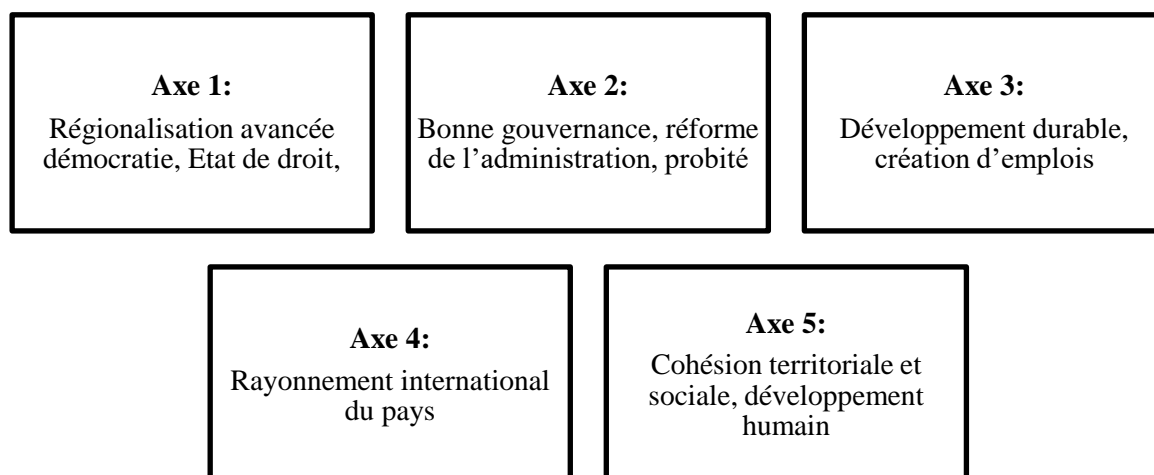
- ✓ Absence de stratégie de coordination et d'interopérabilité entre les intervenants dans le développement des services électroniques, ainsi que des chevauchements d'interventions ;
- ✓ Faible échange d'informations et de données entre les administrations ;
- ✓ Absence de suivi de l'utilisateur dans la dématérialisation et des services électroniques ;
- ✓ Rareté du concept d'intégration des services publics ;
- ✓ Absence de cadre juridique pour les services numériques ;
- ✓ Insuffisance du suivi et de l'évaluation de la qualité des services publics ;
- ✓ Manque de référentiels, d'outils de mesure de la qualité des services et d'enquêtes de satisfaction citoyenne.

En 2019, la Cour des comptes a mis en évidence plusieurs défaillances, notamment des retards dans certains projets majeurs. Par exemple, la création en ligne d'entreprises, prévue dès 2011, n'est toujours pas finalisée. En ce qui concerne les deux autres piliers de l'e-gouvernement, à savoir le capital humain et l'infrastructure informatique, le Maroc n'a pas enregistré de progrès significatifs, restant à des niveaux relativement bas dans les classements mondiaux. Ces positions défavorables freinent l'adoption généralisée des services en ligne proposés par les administrations publiques. De plus, le portail dédié à la consultation des statistiques et à la réalisation des enquêtes demeure sous-développé, tandis que le projet d'immatriculation des véhicules, lancé en 2007, n'est devenu opérationnel qu'en 2019 [24].

Un autre obstacle majeur à la transformation numérique des services publics est la faible interaction des citoyens avec l'administration, malgré une utilisation élevée d'Internet. L'utilisation des services publics en ligne reste limitée. La Cour des comptes a recommandé de placer le citoyen au centre du processus, en se concentrant sur les services les plus importants et en adoptant une approche fondée sur les événements de la vie pour tracer le parcours des citoyens. Elle insiste également sur la nécessité de revoir la gouvernance des services publics en ligne et de mettre en place un système automatisé pour les citoyens, sans demande préalable.

L'e-gouvernement représente un levier stratégique pour améliorer la gestion publique et faciliter l'accès des citoyens aux services administratifs. Au Maroc, bien que des progrès notables aient été réalisés, il reste encore de nombreux défis à relever pour maximiser l'efficacité et l'inclusivité des services numériques. Pour remédier à cette situation, le gouvernement marocain a adopté une approche participative pour accélérer la transformation digitale et renforcer la numérisation des institutions publiques et des procédures administratives (figure 4). Pour atteindre ces objectifs, plusieurs dispositifs de numérisation ont été mis en place, notamment :

- ✓ La gestion de l'écoute et l'intégration des citoyens dans le processus décisionnel ;
- ✓ La mutualisation des ressources humaines entre les administrations publiques ;
- ✓ L'élaboration du schéma directeur de la transformation digitale de l'administration publique ;
- ✓ L'instauration de lois pour simplifier les procédures administratives et établir la charte des services de l'administration numérique ;
- ✓ Le développement des services électroniques.

**Figure 4 : programme gouvernemental (2018-2021)**

**Source : élaboré par les auteurs**

Dans le cadre de ses efforts pour moderniser l'administration publique, le Maroc vise à améliorer son classement en 2024 dans l'indice de développement de l'administration numérique. Des progrès significatifs ont déjà été réalisés, tels que l'introduction de services électroniques et des initiatives de simplification des démarches administratives. Le gouvernement a également mis en avant des projets clés comme la généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) et le Registre Social Unifié, illustrant une utilisation active de la plateforme numérique d'interconnexion. Le Maroc occupe aujourd'hui une position de leader dans l'Indice de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication (IDI) de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), avec un score impressionnant de 85,1 [25]. Ces avancées significatives offrent au Maroc l'opportunité de se positionner comme un Hub Digital majeur en Afrique, attirant ainsi des entreprises innovantes, des talents et des investissements à l'échelle continentale.

Le tableau 1 présente une série de propositions et perspectives visant à renforcer l'infrastructure numérique, améliorer la cybersécurité, simplifier les démarches administratives et promouvoir une plus grande transparence et accessibilité des services publics en ligne. Ces mesures permettront de faire de l'e-gouvernement un outil plus performant et adapté aux besoins de tous les citoyens marocains.

**Tableau n°1 : propositions et perspectives pour améliorer l'e-gouvernement au Maroc**

<b>Propositions</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Perspectives d'amélioration</b>
Améliorer l'infrastructure numérique	Assurer une connectivité stable et rapide dans tout le pays.	Renforcer les investissements dans l'infrastructure Internet, en particulier dans les zones rurales.
Formation et sensibilisation des fonctionnaires	Augmenter la compétence numérique des employés publics.	Développer des programmes de formation continue en matière de TIC pour les agents publics.
Simplification des démarches administratives en ligne	Faciliter l'accès aux services publics.	Revoir et simplifier les procédures administratives en ligne pour réduire les obstacles à l'accès.
Renforcer la cybersécurité	Assurer la protection des données des citoyens.	Mettre en place des protocoles de sécurité plus stricts et des audits réguliers des systèmes de cybersécurité.

Développer des services mobiles gouvernementaux	Rendre les services publics plus accessibles via les téléphones.	Créer des applications mobiles sécurisées pour accéder aux services publics, en particulier pour les jeunes et les populations rurales.
Améliorer l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap	Garantir un accès équitable aux services e-gov pour tous les citoyens.	Développer des interfaces accessibles, en tenant compte des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap.
Promouvoir la transparence et l'accès à l'information	Accroître la confiance des citoyens dans le gouvernement.	Mettre en place des portails transparents pour suivre l'utilisation des fonds publics et les projets en cours.
Développer des partenariats public-privé	Encourager l'innovation dans les services publics numériques.	Impliquer les entreprises privées pour co-développer des solutions innovantes et adaptées aux besoins des citoyens.
Mettre en place un cadre juridique adapté	Assurer la conformité légale des services e-gov.	Adapter la législation pour couvrir les nouveaux défis du numérique, y compris la protection des données personnelles et la régulation des plateformes numériques.
Promouvoir la participation citoyenne en ligne	Renforcer l'implication des citoyens dans la prise de décisions.	Développer des plateformes de consultation et de participation publique en ligne pour recueillir les avis des citoyens sur les politiques publiques.
Intégration de l'intelligence artificielle (IA) pour la personnalisation des services publics	Offrir des services personnalisés en fonction des besoins et profils des citoyens. Par exemple, des chatbots et assistants virtuels alimentés par l'IA pourraient guider les citoyens à travers les démarches administratives.	Évolution vers un gouvernement intelligent en fournissant un modèle en matière de gouvernement intelligent, où l'IA jouerait un rôle central dans la prise de décision, l'optimisation des services publics, et la gestion des ressources publiques.

Source : élaboré par les auteurs

## 6. Conclusion

La numérisation des services publics s'est nettement accélérée au cours des vingt dernières années, avec une forte impulsion en 2020 sous l'effet de la crise sanitaire et des mesures de distanciation sociale mondiales. Le Maroc a rapidement mis en place des plateformes en ligne pour informer les citoyens sur les tests COVID-19, les services de télésanté, l'enseignement à distance et la vaccination. Pendant la pandémie, l'administration électronique a démontré son utilité pour maintenir les liens sociaux, soutenir l'activité économique et freiner la propagation du virus. Cependant, cette efficacité n'a pas été homogène : les écarts numériques se sont accentués, notamment pour les personnes âgées peu à l'aise

avec les services en ligne et celles sans accès numérique. Réduire ces inégalités est essentiel pour garantir l'accessibilité des services en ligne pour tous. Créer un service public « intelligent » requiert une compréhension approfondie de ses dynamiques. Le service public ne se limite pas à une main-d'œuvre uniforme ou à une simple structure bureaucratique soumise aux directives de dirigeants. Il constitue un réseau complexe de communautés de pratique, impliqué dans de multiples tâches répondant à des demandes souvent floues, tout en poursuivant ses propres objectifs. En général, le service public est un système adaptatif et évolutif, dont l'e-gouvernement constitue une composante essentielle. Il vise à répondre aux attentes des citoyens en matière de transparence, de qualité et d'efficacité, en utilisant les technologies numériques pour moderniser les processus et l'organisation dans son ensemble.

Cette étude sur l'e-gouvernance et la transformation numérique de l'administration publique au Maroc apporte plusieurs contributions importantes. Elle souligne la digitalisation comme levier pour améliorer l'efficacité des services publics et renforcer la transparence et l'accessibilité. Elle met en avant le rôle des TIC dans la modernisation des institutions marocaines, contribuant au développement et à la compétitivité du pays. L'étude propose aussi des pistes concrètes pour renforcer les compétences numériques des agents publics et améliorer l'infrastructure technologique, encourageant les décideurs à poursuivre et ajuster leurs efforts de transformation numérique.

Toutefois, cette recherche présente des limites : elle repose sur une analyse descriptive sans fournir d'indicateurs quantitatifs pour évaluer l'impact réel de la transformation numérique sur la performance des services publics. De plus, elle ne tient pas compte des disparités culturelles et régionales au Maroc, qui pourraient influencer l'adhésion et le succès des initiatives d'e-gouvernance, ce qui peut limiter la portée de ses recommandations. Des recherches futures pourraient approfondir cette analyse avec des indicateurs quantitatifs pour mesurer l'impact des initiatives d'e-gouvernance sur la satisfaction citoyenne et l'efficacité des services publics. En explorant les disparités régionales et les effets de la transformation numérique sur l'égalité d'accès, et en réalisant des études comparatives avec d'autres pays en développement ayant entrepris des projets similaires, cette recherche pourrait identifier des pratiques optimales adaptées au contexte marocain et guider les politiques futures de digitalisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Roulin, Berthiaume, et Allin-Pfister, « Comment évaluer les apprentissages dans l'enseignement supérieur professionnalisant ? », De Boeck Supérieur. Consulté le: 6 novembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782807307902-comment-evaluer-les-apprentissages-dans-l-enseignement-superieur>
- [2] M. Besson, C. Gossart, et N. Jullien, « Les enjeux de la transformation numérique dans l'entreprise du futur », *Termin. Technol. Inf. Cult. Société*, n° 120, Art. n° 120, mai 2017, Consulté le: 20 avril 2021. [En ligne]. Disponible sur: <http://journals.openedition.org/terminal/1607>
- [3] Gartner, « La digitalisation des activités transforme les ressources », Gartner. Consulté le: 8 novembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.gartner.fr/fr/technologies-de-l-information/insights/la-digitalisation-des-activites-transforme-les-ressources-informatiques>
- [4] G. Vial, « Understanding digital transformation: A review and a research agenda », *J. Strateg. Inf. Syst.*, vol. 28, n° 2, p. 118-144, juin 2019, doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- [5] Dörner et Edelman, « What 'digital' really means | McKinsey ». Consulté le: 6 novembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>
- [6] Å. Grönlund et T. Horan, « Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues », *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, vol. 15, p. 713-729, janv. 2004, doi: 10.17705/1CAIS.01539.
- [7] D. Brown, « Le gouvernement électronique et l'administration publique », *Rev. Int. Sci. Adm.*, vol. Vol. 71, n° 2, p. 251-266, 2005.

- [8] P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow, et J. Tinkler, « New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance », *J. Public Adm. Res. Theory*, vol. 16, n° 3, p. 467-494, juill. 2006, doi: 10.1093/jopart/mui057.
- [9] S. Baum, T. Yigitcanlar, A. Mahizhnan, et N. Andiappan, « E-Government in the Knowledge Society: The Case of Singapore », in *Creative Urban Regions: Harnessing Urban Technologies to Support Knowledge City Initiatives*, IGI Global, 2008, p. 132-147. doi: 10.4018/978-1-59904-838-3.ch008.
- [10] Reddick et Anthopoulos, « Interactions with e-government, new digital media and traditional channel choices: citizen-initiated factors ». Consulté le: 6 novembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <http://ouci.dntb.gov.ua/en/works/98ybeMx7/>
- [11] D. Evans et D. C. Yen, « E-Government: Evolving relationship of citizens and government, domestic, and international development », *Gov. Inf. Q.*, vol. 23, n° 2, p. 207-235, janv. 2006, doi: 10.1016/j.giq.2005.11.004.
- [12] Y.-S. Wang et Y.-W. Liao, « Assessing eGovernment Systems Success: A Validation of the DeLone and McLean Model of Information Systems Success », *Gov. Inf. Q.*, vol. 25, n° 4, p. 717-733, oct. 2008, doi: 10.1016/j.giq.2007.06.002.
- [13] B. H. Malik *et al.*, « Evaluating Citizen e-Satisfaction from e-Government Services: A Case of Pakistan », *Eur. Sci. J. ESJ*, vol. 12, n° 5, p. 346, févr. 2016, doi: 10.19044/esj.2016.v12n5p346.
- [14] J. D. Twizeyimana et A. Andersson, « The public value of E-Government – A literature review », *Gov. Inf. Q.*, vol. 36, n° 2, p. 167-178, avr. 2019, doi: 10.1016/j.giq.2019.01.001.
- [15] Y. Marsou et A. E. Oudri, « L'E-gouvernement, et développement de l'écosystème administrative vers la transition numérique : étude de l'impact de la satisfaction sur le choix de service. », *Doss. Rech. En Économie Gest.*, vol. 11, n° 01, p. 101-132, févr. 2023, doi: 10.34874/IMIST.PRSM/doreg-v11i01.37875.
- [16] H. Ezzine, « Corporate e-Governance as a Determinant of Digital Transformation », *Rech. En Sci. Gest.*, vol. 159, n° 6, p. 327-347, 2023, doi: 10.3917/resg.159.0327.
- [17] K. E. Farhaoui et Z. Ejbari, « Gouvernement électronique : Quelle approche pour réussir le Nouveau Mode de Gestion Publique », *Int. J. Account. Finance Audit. Manag. Econ.*, vol. 5, n° 4, p. 341-355, avr. 2024, doi: 10.5281/zenodo.11001151.
- [18] I. Hoffman et K. B. Cseh, « E-administration, cybersecurity and municipalities – the challenges of cybersecurity issues for the municipalities in Hungary », 2020, doi: 10.35467/cal/133999.
- [19] J. Kauma, W. Irerib, et N. Olweny, « Challenges Facing Coherent Digitization of Government Processes Across All Policy Areas and Levels of Government to Enhance Efficient Public Service Delivery in Kenya. », *Int. J. Res. Publ.*, vol. 111, oct. 2022, doi: 10.47119/IJRP10011111020224034.
- [20] A. Ivic, A. Milićević, D. Krstić, N. Kozma, et S. Havzi, *The Challenges and Opportunities in Adopting AI, IoT and Blockchain Technology in E-Government: A Systematic Literature Review*. 2022. doi: 10.1109/CIEES55704.2022.9990833.
- [21] I. Terrah et A. Kada, « La digitalisation des administrations publiques au Maroc – Une analyse qualitative des enjeux et perspectives », *Altern. Manag. Econ.*, vol. 6, n° 4, p. 437-455, nov. 2024, doi: 10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i4.47056.
- [22] C. G. Reddick, « Citizen interaction with e-government: From the streets to servers? », *Gov. Inf. Q.*, vol. 22, n° 1, p. 38-57, janv. 2005, doi: 10.1016/j.giq.2004.10.003.
- [23] CESE, « Le nouveau modèle de développement du Maroc », 2019. Consulté le: 8 novembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.cese.ma/docs/le-nouveau-modele-de-developpement-du-maroc/>

- [24] Cours des comptes, « Evaluation des services publics en ligne », 2019. Consulté le: 8 novembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/01/Rapport-services-en-ligne-2019.pdf>
- [25] ITU, « Measuring digital development ICT Development Index 2023 ». Consulté le: 20 novembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/idi2023>